



Coordinadores
Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda
M.F. Idi Amin Germán Silva Jug

Educación superior y gestión en el contexto económico y sustentable de las organizaciones

**EDUCACIÓN SUPERIOR Y GESTIÓN
EN EL CONTEXTO ECONÓMICO
Y SUSTENTABLE DE LAS
ORGANIZACIONES**

EDUCACIÓN SUPERIOR Y GESTIÓN EN EL CONTEXTO ECONÓMICO Y SUSTENTABLE DE LAS ORGANIZACIONES

COORDINADORES

*DRA. ANA TERESA SIFUENTES OCEGUEDA
M.F. IDI AMIN GERMÁN SILVA JUG*



Universidad
Autónoma
de Nayarit



Editorial
UAN



UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango

Universidad Autónoma de Nayarit

Dra. Norma Liliana Galván Meza
Rectora

Mtra. Margarete Moeller Porraz
Secretaria General

Lic. Ana Cristina Álvarez Castañeda
Directora de Fomento Editorial y Artes Gráficas

Educación superior y gestión en el contexto económico y sustentable de las organizaciones

Coordinadores

*Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda
M.F. Idi Amin Germán Silva Jug*

Cuidado a la edición: Hugo César Delgado Ayala
Diseño editorial y forros: Carolina Luna Peña

Primera edición 2024

Derechos reservados a la ley

©Universidad Autónoma de Nayarit

Ciudad de la Cultura SN, Col. Centro,

Tepic, Nayarit, CP. 63000. Dirección de Fomento Editorial y Artes Gráficas

Teléfono: 2118800, ext. 8718/ 8838, www.uan.edu.mx

Universidad Juárez del Estado de Durango Editorial

Victoria 206 sur, esquina con 20 de Noviembre. Zona Centro.

Teléfono: (618) 827 1295. Correo electrónico: editorialujed@ujed.mx

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin previa autorización escrita por el autor.

Esta obra ha sido dictaminada favorablemente por pares académicos mediante un sistema doble ciego.

ISBN UAN impreso: 978-607-8863-54-9

ISBN UAN digital: 978-607-8863-55-6

ISBN UJED impreso: 978-607-503-280-1

ISBN UJED digital: 978-607-503-281-8

Hecho e impreso en México.

PRÓLOGO

El libro *Educación superior y gestión en el contexto económico y sustentable de las organizaciones*, es una recopilación selectiva y arbitrada de los avances de tesis de grado de los estudiantes del Doctorado en Gestión de las Organizaciones. Se presenta con la finalidad de difundir la pertinencia y aplicabilidad de la investigación en el entorno regional de los estados de Durango, Sinaloa y Nayarit.

Los proyectos de investigación incluidos en la presente obra, hacen referencia a las áreas temáticas siguientes: análisis organizacional, sustentabilidad y responsabilidad social, administración de riesgos y, educación profesional y su internacionalización. La gran mayoría de los estudios está estructurada sobre la realización de un diagnóstico, el cual describe la situación actual de las entidades sujetas de análisis.

Esta publicación es el resultado de un esfuerzo colaborativo en el que han participado estudiantes, investigadores y directivos de la Universidad de Guadalajara, la Universidad Autónoma de Tamaulipas, el Instituto Tecnológico Nacional de México Campus Durango, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, el Instituto Tecnológico de Sonora, la Universidad Autónoma de Baja California, la Universidad de Santo Tomas Sección Bucaramanga, Colombia, el Centro de investigación en

Alimentación y Desarrollo, la Universidad Juárez del Estado de Durango, la Universidad Autónoma de Sinaloa y la Universidad Autónoma de Nayarit. La suma de voluntades y el apoyo institucional han complementado el interés genuino por la investigación. Estos tres elementos han sido fundamentales para la culminación de este proyecto. Todas las personas que hemos participado en la publicación de este libro, esperamos que sirva de referencia para futuras investigaciones y sea un medio de divulgación útil para el desarrollo del sector productivo de la región. Como lo dijo Alexander Graham Bell: “Grandes descubrimientos y mejoras implican invariablemente la cooperación de muchas mentes”.

La investigación es el mayor impulso para la evolución del ser humano y debe ser también la base para la transformación sostenible del planeta. El enfoque social es una de las características inherentes a la investigación. El desarrollo de la investigación y la consecuente generación de conocimiento deberán, invariablemente, mejorar nuestras expectativas de existencia y trascendencia.

M.F. Idi Amin Germán Silva Jug

INTRODUCCIÓN

El contexto actual, caracterizado por la Industria 4.0, está cambiando la formación superior de tal manera que las universidades han venido implementando acciones estratégicas para adaptar sus planes de estudio a los requisitos de la nueva revolución industrial. En los estudios de posgrado se ha implementado la modalidad profesional, misma que enfoca el método científico a la resolución de problemas específicos en las organizaciones o en instituciones públicas, así como en el apoyo a pequeñas y medianas empresas a nivel regional.

El Doctorado en Gestión de las Organizaciones (DGO) atiende la necesidad de integrar diferentes saberes para solucionar los problemas que aquejan a las organizaciones, a partir del diálogo y una visión interdisciplinaria, desde tres líneas de investigación: Marco económico y financiero, Marco administrativo y organizacional y Desarrollo sustentable en las organizaciones. Es además un doctorado interinstitucional, en el cual participan la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) y la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED). La participación de las tres instituciones de educación superior, fortalece la calidad y el desarrollo del programa de doctorado. La estructura curricular es de naturaleza flexible, promueve el trabajo interdisciplinario e integra la formación de profesionales, investigadores y docentes (Plan de Estudio DGO, 2022).

En este sentido, el DGO, mediante la difusión de los avances de investigación de estudiantes dirigidos por docentes del Núcleo Académico, provee un espacio constructivo y de apoyo al desarrollo de la investigación, propiciando al mismo tiempo una reflexión en torno a nuevos conocimientos y aportes en las líneas del conocimiento antes mencionadas. Cabe señalar que, *Educación superior y gestión en el contexto económico y sustentable de las organizaciones*, consta de 11 capítulos arbitrados a doble ciego, por un comité internacional integrado por investigadores en su mayoría miembros del Sistema Nacional (SNII) del CONACyT en México, así como de investigadores extranjeros reconocidos por el Minciencias de Colombia. La obra completa fue dictaminada por la Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón, la Universidad Autónoma de Tamaulipas y el Dr. Manuel Ernesto Becerra Bizarrón, de la Universidad de Guadalajara, ambos miembros del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII), nivel I y II respectivamente, pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores en el Nivel II.

En el capítulo 1, los autores consideran que en la complejidad de la globalización no es posible perder de vista al ser humano como centro de las organizaciones y presentan, mediante un estudio de caso, el diagnóstico de una MIPyME de la industria de la transformación metalmecánica en el Estado de Durango, en México, como herramienta para la detección de problemáticas ocasionadas por el entorno de estas empresas y que demeritan su productividad, pudiendo llevarlas a la quiebra, a pesar de ser un pilar de la economía nacional. En su investigación pudieron identificar áreas de mejora para el caso de estudio y concluyen sobre la

importancia de la investigación empresarial para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

A continuación, el capítulo 2, a partir de un estudio cualitativo, presenta la trayectoria de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Tepic, Nayarit y se analiza la percepción que tienen de ellas mismas para poder determinar los factores que les permitirían fortalecer y hacer crecer sus emprendimientos. El estudio concluye que las crisis económicas influyen en la decisión de emprender de las mujeres jóvenes, independientemente de que cuenten o no con una formación profesional. Así mismo, se argumenta que dicha actividad aumenta su autoestima, al considerarse autosuficientes y con capacidad de conciliar su vida familiar y su trabajo.

Los autores del capítulo 3, reportan los resultados de un análisis del clima y la cultura de una institución de beneficencia, a través de un diagnóstico organizacional. En su estudio, emplean un modelo de regresión lineal, el cual develó áreas de oportunidad para realizar acciones que disminuyan la sensación de estrés y el descobijo laboral de su activo humano. Estas acciones se centran en las dimensiones culturales de Liderazgo Organizacional, Gestión de los Empleados y Criterios de Éxito, con la finalidad de mejorar la percepción del personal sobre el ambiente imperante en la Fundación, demostrando así la eficacia de la herramienta y su aplicación a cualquier tipo de organización.

Así mismo, mediante la exploración diagnóstica, en el capítulo 4 se presenta una idea para mejorar la competitividad

de una pequeña empresa familiar especializada en instalación de equipos de media tensión eléctrica en el estado de Durango. Utilizando la teoría de las capacidades dinámicas, enfoca las habilidades estratégicas de la empresa para fortalecer ventajas competitivas sostenibles (por ejemplo, para saber identificar las oportunidades y las amenazas). Determinando así una propuesta de plan de acción en conjunto con la administración de la organización para las dimensiones de comunicación y capacidades dinámicas.

Identificar los riesgos sistémicos de la cadena de valor del cultivo de camarón en Nayarit, es el objetivo del proyecto expuesto en el capítulo 5, donde los autores diseñan estrategias y acciones para su prevención y control. La relevancia de esta investigación radica en la necesidad organizacional de permanecer en todo momento en el mercado, proponiendo la administración del riesgo como la herramienta que da a las empresas, en la era de la Industria 4.0, la seguridad de un funcionamiento integral óptimo, permitiéndoles competir en mercados globales. Concluyen que para el caso de estudio analizado es importante fortalecer las capacidades de organización y financieras de los productores.

Continuando con el análisis de riesgos, la contribución de los autores del capítulo 6, consiste en proponer medidas de control que coadyuven a minimizar los conflictos a que se exponen los servidores públicos del Instituto de Defensoría y Asistencia Jurídica en Nayarit, 2022, una vez identificados los factores que les pueden afectar, mediante el diagnóstico organizacional, encontrando los elementos para el diseño de un plan de acción que servirá de guía para minimizar

futuros accidentes y enfermedades laborales de los servidores públicos de la institución estudiada.

Un desarrollo pertinente de literatura sobre los procesos de gestión de riesgos, conforma primeramente el Capítulo 7 de este libro. Después, se presenta un diagnóstico para determinar riesgos organizacionales de atención inmediata en un sindicato de una Institución de Educación Superior (IES) en el Estado de Durango. Con el estudio se detectaron debilidades que requieren soporte en sistemas de gestión, así como en la formalización y reforzamiento de aspectos organizacionales, capacitación y tecnologías.

La Gestión de Riesgos aplica a todo giro de organización, de tal forma que, en el capítulo 8 se identifican los riesgos de seguridad e higiene presentes en las instalaciones del Restaurante Ke' Takazo, y se proponen medidas que contribuyan a la eliminación o reducción de éstos, que resulten con mayor prioridad según la estrategia aplicada. Se lograron detectar 25 fuentes de riesgo respecto a la actividad diaria del negocio, demostrando así la aplicación de esta teoría también a la seguridad industrial.

Utilizando la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), las autoras del capítulo 9, realizan un análisis documental de los modelos de intervención organizacional en los posgrados con orientación profesional, esto a partir del estudio de caso del Doctorado en Gestión de las Organizaciones. El estudio se llevó a cabo mediante una revisión sistemática de 18 tesis de los egresados del doctorado siguiendo la metodología

ya mencionada, constatando los diferentes tipos de intervención que enriquecen a los programas de doctorado con orientación profesional.

En el capítulo 10, a través del estudio de México y Corea sobre la globalización e internacionalización de la educación superior, detonante en el mundo 4.0, las autoras plantean conocer e identificar las oportunidades de la internacionalización en la Educación Superior, ya que se considera a las IES generadoras de capital humano calificado y especializado para servir a la sociedad. Con su investigación pretenden afianzar los mecanismos utilizados por las universidades para la movilidad estudiantil en el nivel superior como parte esencial en la formación de profesionistas con talentos para integrarse al ambiente laboral constituido por la Industria 4.0.

Finalmente, en el capítulo 11 se presenta un análisis documental del nacimiento de la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial. Se invita a hacer conciencia de la importancia de estos conceptos, tanto para proteger el ambiente, como para mantenerse estratégicamente en el mercado: tener la mirada en lo global para producir localmente y llevar a la práctica las medidas medioambientales propuestas en las últimas décadas, haciendo de esta normatividad un estilo de vida.

Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda.



Fotografía propia publicada con permiso del empleado.
Gerardina de las M. González Valenciano

I

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN UNA MIPYME

Gerardina de las M. González Valenciano. 1161715@alumnos.ujed.mx

Ana Teresa Sifuentes Ocequeda. anat.sifuentes@uan.edu.mx

Juan Marcos Rivera Barajas. juanmarcosrb@uan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

Las personas pueden perder su salud si no se detectan los factores de riesgo genéticos o ambientales que les ocasionan enfermedades. Las empresas también están expuestas a factores de su entorno que influyen en su contexto interno, identificar los riesgos e intervenir antes de que les provoque una corta esperanza de vida o bien una calidad de vida no deseada, es tan importante en las personas como en las empresas. En este trabajo se pretende explicar cómo elaborar un diagnóstico organizacional para identificar los problemas que pueden provocar el cierre prematuro de las empresas por la baja productividad.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) enfrentan un entorno globalizado, dinámico y complejo que dificulta su permanencia en el mercado (Campos-García, et al., 2018). Como es mencionado por Ascencio, et al. (2017, p.137) “el empresario tiene la necesidad de conocer

su entorno adecuadamente”, de tal manera que conociendo podrá planear sus actividades específicas que les permitirán la competitividad y la rentabilidad en el sector productivo al que pertenecen. La baja productividad de las MIPyMES ya establecidas y de reciente creación resulta de los problemas de su entorno, que influyen en su contexto interno. Rosales-Córdova y Llanos (2021, p. 46) refieren que las MIPyMES “tienen un papel fundamental en la columna vertebral de La economía... proveen una contribución significativa al crecimiento y desarrollo de un país, y éstas, son la clave para la mejora de la competitividad”, sin embargo, agregan que algunas de ellas no superan los diez años de vida, que es lo que ocurre con las MIPyMES en México.

Ante esta situación se resaltó la importancia del vínculo entre CONACYT, los centros de educación superior y de investigación con el sector empresarial (Casalet, 2018), porque con la elaboración de un diagnóstico organizacional se pueden identificar los problemas que obstaculizan su productividad. Con el objetivo de identificar los problemas en una MIPyME de la industria metalmecánica en el Estado de Durango, se realizó un diagnóstico organizacional. Se diseñó una metodología de estudio de caso, exploratorio, no experimental, descriptivo con un enfoque cualitativo. Se utilizaron como instrumentos cualitativos la observación participante y no participante, la entrevista semiestructurada, un diario de campo y tres encuestas. Con el personal se realizó un análisis FODA.

Se identificaron como problemas la falta de estructura, formalización y organización, por lo que se recomienda

mejorar las prácticas organizacionales gerenciales y medir las prácticas organizacionales percibidas por el colaborador, tales como el apoyo y la justicia, para que, con una visión sistémica, al ser mejoradas se favorezca el desarrollo individual, organizacional y social.

En una primera parte se hace referencia a las MIPyMES, resaltando su importancia como pilar de la economía global y local, se identifican los principales problemas a los que se enfrentan en México. En una segunda parte se explica cómo elaborar un diagnóstico en una MIPyME y se comparten los resultados obtenidos.

En la complejidad de la globalización, no se debe perder de vista que el ser humano es el centro de las organizaciones, les da identidad y se identifica con ellas, las empresas que promueven el desarrollo individual están favoreciendo al desarrollo organizacional y a su vez al desarrollo social de sus comunidades.

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Eggers (2018, p. 10) define a las organizaciones como “aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines”, es decir el ser humano que es social por naturaleza, se organiza con otros para vivir y resolver sus problemas, primero en familias, después en grupos donde se enfocan en objetivos específicos como la educación, la salud, la seguridad. Las organizaciones donde el ser humano realiza sus actividades económicas se clasifican, de acuerdo con su finalidad en públicas y privadas.

Las organizaciones privadas tienen un fin lucrativo, son negocios o empresas. En México se utiliza la clasificación de las unidades económicas, propuesta por la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyMES) (Cámara Diputados, 2019) de acuerdo con el tamaño, el sector y el número de trabajadores, como se muestra en el cuadro I.1.

Cuadro I.1 Clasificación de empresas por número de trabajadores.

Sector			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Gran empresa	250 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Nota. Cámara de Diputados (2019, p.2).

La Secretaría de Economía (SE, 2020 p. 21) identificó que el difícil acceso al financiamiento, el capital humano no capacitado, el insuficiente uso de las técnicas y de las tecnologías en los procesos productivos, de servicio y de comercialización, la gobernanza, los costos de transacción, el ambiente no favorable para los negocios, la limitada capacidad de innovación y desarrollo tecnológico, la infraestructura y los servicios para la producción, son problemas que Campos-García, et al.(2018) afirman que son la causa que dificulta

la permanencia de las MIPyMES en el mercado. Además, Maturana y Andrade (2019) citando al Banco Mundial, consideraron que las personas en su vida laboral deben tener condiciones que les proporcionen bienestar para que las empresas aumenten su productividad, es decir, las empresas deben considerar el desarrollo individual y el desarrollo organizacional para permanecer en el tiempo.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) se sustenta en el pensamiento sistémico y en la teoría de las relaciones humanas, es decir se considera al ser humano y a sus relaciones como determinantes del comportamiento organizacional, que puede favorecer al cambio que se necesita para que las empresas y las personas se adapten a los estímulos que reciben. La administración de las organizaciones ha evolucionado en el tiempo, el DO pretende lograr un cambio que permita la adaptación de las empresas a su complejo entorno “enfaticando simultáneamente los méritos y necesidades del ser humano” (González, 2019 p. 3), así mismo asegura que el DO busca la eficiencia y la salud de las personas y de las organizaciones. Describe dos subsistemas de una organización: el subsistema técnico administrativo como la estructura organizacional, el proceso administrativo, las cargas de trabajo, los aspectos financieros y económicos, entre otros y el subsistema humano “las necesidades, los valores, las motivaciones, las aspiraciones, las actitudes, las percepciones, las expectativas, las emociones, el clima, la moral, la comunicación, los sentimientos, la cultura, entre otros” (González, 2019 p.41).

Beckhard (1969, como se citó en González 2019, p. 46) define al DO como “...un esfuerzo planificado, a través de toda la organización y dirigido desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento”, es decir, el DO es una respuesta al cambio, es la intervención en una organización para mejorarla a partir del desarrollo individual, de las relaciones humanas, de la interacción entre los grupos.

De Faria Mello citada por Meza-De los Cobos, et al. (2019), consideró que las organizaciones deben:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza y respeto entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos y la capacidad de colaboración de los miembros de la organización.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman parte de ella.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas debido que estos son benéficos o perjudiciales para la eficiencia y salud de la organización.
- Colocar los conflictos y tensiones ante los miembros en un ambiente controlado para que exista una retroalimentación racional y constructiva.

- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto las concepciones, el clima y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Perfeccionar el sistema (Meza de los Cobos et al., 2019 p. 12).

González (2019) resalta que el DO tiene su origen en las investigaciones en los laboratorios de sensibilización en el Tecnológico de Massachussets desde 1946, siendo sus creadores Lewin, Likert, Mc Gregor entre otros. También refiere que nació en la investigación de encuestas y en la metodología de retroinformación de la Universidad de Michigan con Likert, Mac Gregor, Deutch entre otros, en 1946. Así mismo señala que el modelo de investigación-acción de Lewin, Lippit, Coch y French en 1945 y la escuela de Tavistock sentaron las bases del DO por los enfoques sociotécnicos y socio analíticos de Rickman, Likert, Argyris en 1948. El modelo del DO consta de tres pasos: primero elaborar un diagnóstico organizacional por medio de algunas herramientas cualitativas o cuantitativas, segundo analizar la información que resulta y proponer acciones de mejora, tercero la intervención, es decir la implementación y evaluación de las acciones propuestas (González, 2019). Las herramientas o instrumentos que se utilicen para elaborar el diagnóstico permiten conocer el estado actual de las funciones por áreas de la organización (administración, producción, mercado-ventas, finanzas-contabilidad, recursos humanos), los factores sociales, la tecnología y el ambiente físico.

No importa el modelo que se utilice para elaborar un diagnóstico, lo importante es seguir un proceso continuo y permanente que inicia con la identificación de uno o más problemas, utilizando las herramientas cualitativas y cuantitativas para la recolección de datos que son elegidas según la situación detectada, para obtener la información y los datos que serán analizados para proponer (planeación) e implementar las acciones específicas (intervención), que serán evaluadas para retroalimentarse del aprendizaje obtenido en un ciclo permanente y dinámico de mejora continua donde la organización pueda adaptarse a los cambios del entorno. En este trabajo solo se presenta el diagnóstico organizacional con el objetivo de identificar los problemas en una MIPyME de la industria metalmeccánica en el Estado de Durango.

Para Miguel Martínez-Miguélez (1994, citado por Pérez Van Leenden, 2019) la investigación acción explica y resuelve la realidad que se observa. Se han descrito como modalidades de la investigación acción a la investigación-acción participativa que diseña estrategias de acción y de intervención, la investigación-acción reflexiva que supone la toma de conciencia al resolver los problemas, la investigación-acción colaborativa que se forma en la metodología, la investigación-acción técnica donde se motiva al cambio, la investigación-acción educacional que se enfoca en el autoestudio (María Vidal-Ledo y Natacha Rivera-Michelena , 2007, citados por Pérez Van Leenden, 2019).

Kurt Lewin (Pérez Van Leenden, 2019) describió nueve etapas de la investigación-acción: “la identificación y el análisis de un problema, la formulación de hipótesis,

la recolección de la información, la categorización de la información, la estructuración de la categoría, el diseño y ejecución de un plan de acción y la evaluación de la acción ejecutada” (p.180). Pérez Van Leenden (2019) menciona algunos instrumentos para la recolección de información que se muestran en el cuadro I.2.

Cuadro I.2. Características de los instrumentos de recolección de datos

Descripción	
Diarios de campo	Se registran diversos tipos de observaciones
Listas de cotejo	Recogen las acciones del fenómeno de estudio
Cuaderno de notas	El observador lo lleva consigo para anotar todo lo observado
Diario del investigador	Recoge todo tipo de información de lo que ha ocurrido
Memorandos	Son notas personales para su posterior análisis
Cuadros de trabajo	Procedimiento gráfico para organizar los datos observados
Registros anecdóticos	Lo percibido con los sentidos del profesor y los estudiantes
Técnicas grupales	El dibujo, dramatización, grupos de discusión, entre otras
El portafolio	Constituye lo construido durante el proceso de aprendizaje
Entrevistas	Recoge aspectos que la observación no ha determinado
Escalas de medidas	Recoge las percepciones de los individuos hacia un objeto

Descripción	
Mapas	Cuando la investigación abarca cierto espacio geográfico
Registro de dispositivos electrónicos	Registro fotográfico o fílmico de los aspectos observados

Nota. Antonio Latorre (2004, citado por Pérez Van Leenden 2019, p. 181).

La observación es una técnica que puede ser participante y no participante. Primero se debe definir la situación que se va a observar, se registran los datos, se interpretan y analizan para elaborar las conclusiones (Pérez Van Leenden, 2019). Meza et al. (2019) afirman que el objetivo del DO es conocer a la organización y a sus problemas, analizar la información y buscar nuevas formas de enfrentar y resolver los problemas, implementando las acciones de mejora (intervenciones), evaluarlas e iniciar un nuevo ciclo de forma permanente, se busca el desarrollo individual y organizacional. “El fin último de la investigación acción como metodología de la investigación cualitativa es la transformación social y que, a su vez, es sinónimo de cambio social” (Pérez Van Leenden, 2019 p. 187).

Montesinos et al. (2020, p.1865) afirman que desde los años 80 Deming propuso un Ciclo de Mejora Continua para la calidad de los procesos en una empresa: planear, hacer, verificar y actuar. En la planeación los miembros de la organización identifican los problemas, analizan las posibles causas para elaborar un diagnóstico (diagrama de Ishikawa, análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: FODA),

proponen las soluciones y se implementan. Después de implementarlas deben ser evaluadas para comparar el antes y el después, para conocer su efectividad, se recomienda documentar todo (Montesinos et al., 2020).

METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo que es, la elaboración de un diagnóstico organizacional que identifique los problemas en una MIPyME de la industria de la transformación metalmecánica en el Estado de Durango, se diseñó una metodología de estudio de caso, exploratorio, no experimental, descriptivo con un enfoque cualitativo (Pérez, Pérez, y Seca, 2020). Un estudio de caso es definido por Yin (2017, p. 74) como “un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo (el “caso”) en profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto pueden no ser claramente evidentes”. Demás agrega que además de ser holístico o hermenéutico, el estudio de caso debe tener cinco características: “ser un caso crítico, extremo o inusual, común, revelador o longitudinal” (Yin, 2017 p. 95). Pueden ser múltiples o únicos, se pueden usar en combinación con otros métodos, como parte de un estudio más grande de métodos mixtos. Para esta investigación se utilizará el estudio de caso único, donde se combinarán instrumentos cualitativos para la obtención de datos.

Para la elaboración del diagnóstico organizacional se deben considerar dos aspectos: primero, qué información debe buscarse, qué instrumentos o herramientas deben utilizarse, el

segundo aspecto se refiere a la interpretación y análisis de los datos recopilados. Para elaborar el diagnóstico organizacional la empresa debe ser “considerada dentro de un contexto ambiental específico, mismo que la abarca en su totalidad, guardando una estrecha relación y cuyas características son en muchas ocasiones difíciles de identificar, pero sin dejar por ello ser significativas para el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones” (González, 2019). Se eligieron las siguientes herramientas:

1. Se utilizó el modelo investigación-acción participativa.
2. Primero “se caminó” por la empresa para observar y realizar entrevistas al personal de cada área. Se elaboró un diario de campo para registrar la información.
3. Prediagnóstico: se utilizó un cuestionario de 43 ítems creado por el Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDITPyME) de la Universidad de Guadalajara, que mide 6 áreas de la organización: Administración, Producción, Mercado, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, Aspectos Legales y Aspectos Actitudinales de la empresaria, diseñado con una escala de Likert del 1 al 5 (incipiente, emergente, en proceso, desarrollado y excelente) donde se midieron las percepciones del personal administrativo y de ingeniería que fue entrevistado.
4. Diagnóstico por sector: se utilizó el cuestionario del modelo JICAPYME con diez preguntas para cada área de la empresa (administración/dirección, operaciones,

- mercado ventas, recursos humanos y finanzas) con una escala de Likert de 5 (muy mal a excelente) y una encuesta del Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDITPyME) de la Universidad de Guadalajara, de 122 ítems que mide las percepciones del personal administrativo y de ingeniería, con una escala de Likert de 5, en las siguientes áreas de la organización: Administración, Producción, Servicio, Comercialización y Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Desarrollo Tecnológico.
5. Se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con un grupo conformado por el personal administrativo, de producción, de ingeniería y dirección, en dos sesiones. Posteriormente se elaboró un análisis para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explorar las oportunidades (CAME) donde el personal propuso las acciones de mejora.
 6. Se realizó un análisis de la información y los datos. Se enlistaron los problemas identificados por área y por herramienta utilizada (lista colectiva). Se agruparon los problemas similares por área y se propusieron las acciones de mejora.
 7. Se analizaron los problemas identificados por área en un esquema de Ishikawa donde se propusieron las posibles acciones de mejora.

RESULTADOS

Resultados del prediagnóstico

La información de las observaciones participantes y no participantes, además de la recopilada en el diario de campo y la correspondiente a las entrevistas semiestructuradas, se agregó a la lista donde se concentraron los problemas identificados. Se aplicó un cuestionario elaborado por Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDITPyME) de la Universidad de Guadalajara, al personal de la Administración y de Ingeniería, quienes contestaron según sus percepciones y que mide 6 áreas de la organización: Administración, Producción, Mercado, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, Aspectos Legales y Aspectos Actitudinales de la empresaria, diseñado con una escala de Likert del 1 al 5 (incipiente, emergente, en proceso, desarrollado y excelente) donde se midieron las percepciones del personal entrevistado.

Como se observa en la Gráfica I.1, las áreas de la administración y producción resultaron evaluadas por debajo de la media (que en una escala de Likert del 1 al 5, la media es 3). El área administrativa se conforma de dos personas y un auxiliar. En producción, dos ingenieros (ingeniería mecánica e ingeniería en manufactura) supervisan el trabajo de dos torneros y dos soldadores, con sus ayudantes generales, que apoyan el proceso productivo de acuerdo con las necesidades.

Se identificó que no hay orden, clasificación ni limpieza. Además, no hay un inventario de materiales y herramientas. La distribución de la planta no es adecuada, hay máquinas antiguas que no se utilizan. Es un área de oportunidad para la implementación de las 5 s de la calidad (clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina) para prevenir accidentes, disminuir los tiempos perdidos, los desperdicios y las actividades que no tengan valor, es decir disminuir los costos en la integración vertical de la cadena de valor. Los residuos del proceso son rebabas de acero que se venden a una persona periódicamente. También se generan rebabas de plástico. El almacén de materiales está desordenado, hay materiales en desuso y basura. En producción hay doble mando, faltan herramientas, algunas son fabricadas por ellos mismos, otras herramientas y máquinas son antiguas. No reciben capacitación. La inducción al trabajo para el nuevo personal la realiza el área de ingeniería y los trabajadores de producción con mayor experiencia (soldadura y torno).

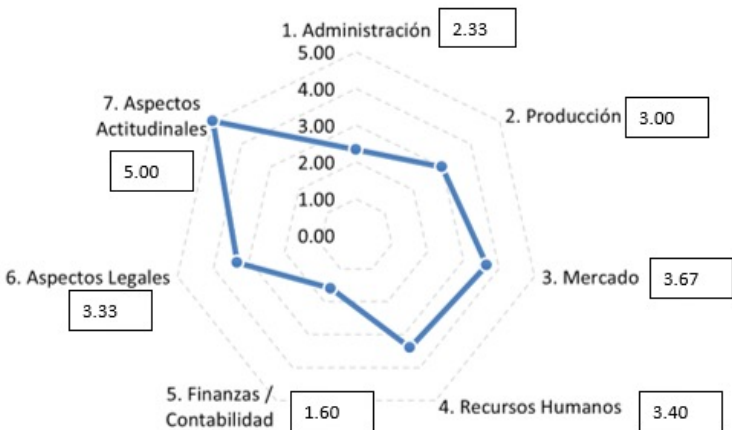
La empresa no cuenta con un área de finanzas, no se registran los balances generales ni los estados financieros, no hay indicadores o datos que puedan ser analizados para tomar decisiones para la inversión, planeación, organización o control de los procesos, solo se realizan las funciones básicas como el pago de impuestos.

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos ni de mercadotecnia, sin embargo, las funciones básicas (contratación, seguridad social, cotizaciones, compras y ventas), son realizadas por el personal de la administración y de ingeniería, arbitrariamente, sin estar definidos los puestos

ni las funciones específicamente para cada colaborador. No se realiza un procedimiento estandarizado de inducción a la empresa o al puesto, no se identifican las necesidades de capacitación, no cuenta con un plan de carrera.

Con relación a los aspectos legales, el personal administrativo realiza las funciones básicas con respecto a la contratación, la seguridad social y el pago de impuestos, no todas las normas de seguridad y salud están implementadas.

Gráfica I.1 Resultados de la encuesta IDITPyME para obtener el prediagnóstico.



Con relación a los aspectos actitudinales, la Dirección y el personal están abiertos al cambio para la mejora. La comunicación informal es muy efectiva, se realizó una retroalimentación de los resultados después del prediagnóstico. Las funciones de la empresa que resultaron evaluadas por debajo de la media son las correspondientes a la contabilidad

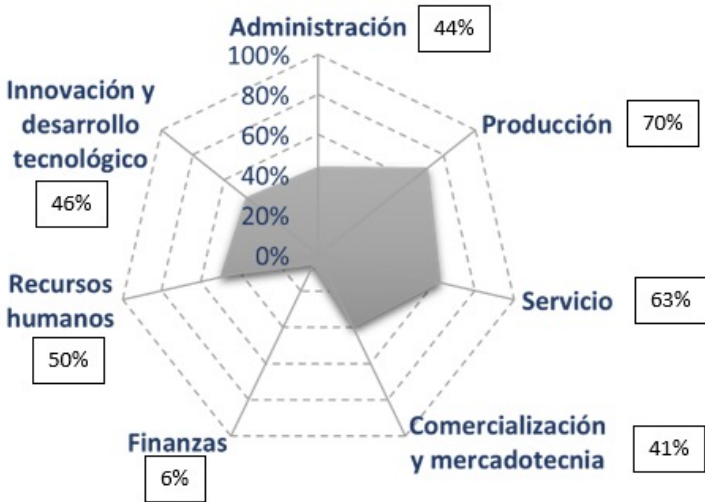
y finanzas y las funciones administrativas. En la media se identificó que el proceso productivo puede ser mejorado.

Resultados del diagnóstico por sector

Según la metodología JICA, en la segunda fase del diagnóstico organizacional se debe definir el sector al que pertenece la empresa. Con respaldo en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIÁN, 2018) se identificó que la industria manufacturera tiene el código 31-33, las actividades de la empresa corresponden al código 332 fabricación de productos metálicos y específicamente al código 332710 que se refiere a la manufactura de piezas para maquinaria y equipo en general.

Se utilizó un cuestionario del IDITPyME para elaborar el diagnóstico por sector, que evalúa con 122 ítems, las percepciones del personal de administración e ingeniería, las funciones de las áreas de Administración, Producción, Servicio, Comercialización y Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Desarrollo Tecnológico con una escala de Likert del 1 al 5, donde 5 es la mayor calificación percibida de cada uno de los 122 indicadores. Se obtuvieron los resultados que se observan en la Gráfica I.2, donde las funciones de Finanzas, la Administración, la Comercialización y la Mercadotecnia, son las áreas que se identificaron con más problemas, por lo que se deben investigar las posibles causas y los efectos en la organización como un sistema donde lo que le afecta a una parte impacta en todas las partes.

Gráfica I.2 Diagnóstico por sector industrial que resultó del cuestionario del IDITPyME.



En el área de la administración se identificó que al no contar con un manual de procedimientos ni de organización no todo está estandarizado, los procesos se ejecutan con base a la experiencia y dinámica cotidiana. Por la falta de formalización, se toman decisiones centralizadas. Se realiza una evaluación de los procesos por experiencia, no han definido los indicadores y las decisiones se toman con base al aprendizaje por la experiencia. En el área de producción no se tiene un estudio de movimientos y tiempos, por lo que el proceso productivo en ocasiones se prolonga con el riesgo de no entregar en tiempo el producto. No hay orden ni limpieza, no se tiene control sobre el acomodo de insumos, piezas, equipo, herramienta y desperdicios, es común el extravío de cosas o pérdida de tiempo y no existe control.

En las funciones que corresponden a servicios, el personal actúa con empatía con el cliente, se calculan los costos del servicio por la experiencia del pasado, no se realiza un análisis a profundidad en la determinación de los costos y si hay inconformidad del cliente, la empresa absorbe el costo de la nueva producción, no se formaliza la evaluación de la satisfacción del cliente, el servicio se otorga a un nicho del sector minero, aunque tienen otros clientes, se enfocan en los primeros. No está documentado el ciclo del servicio o mapa de experiencia. Se innova en el servicio con base a las decisiones centralizadas buscando la satisfacción de las necesidades del cliente.

No hay un área de mercadotecnia, estas funciones son realizadas por el personal de ingeniería. No cuentan con una estrategia para mantener clientes, confían en la recomendación de boca a boca y en la calidad del producto y servicio que ofrecen, han logrado la fidelidad de los clientes desde el inicio de sus actividades porque conocen sus necesidades y hacen lo posible por contar con la satisfacción del cliente, aunque se les conoce de manera intuitiva. Se plantean estrategias sin un sustento sólido. No se identifican los cambios en el mercado, no hay un plan de ventas o de investigación de mercado.

No existe un área de finanzas, no se registran los movimientos que permitan conocer y analizar los ingresos y egresos. Se actúa de forma reactiva.

No hay un área de recursos humanos, la inducción es informal, se da una explicación general de lo que hará el personal de reciente ingreso, pero no se tiene claro cómo dar seguimiento a su proceso de integración. Se espera que

los encargados desarrollen su propio estilo de liderazgo, sin importar cuál sea. Se orienta poco al respecto. La centralización en la toma de decisiones es paternalista y de control. Con relación a la innovación tecnológica se desconoce el procedimiento para proteger la propiedad intelectual. No se tienen protocolos de protección de datos e información.

Resultados del análisis FODA

Se investigaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) del macroentorno para identificar las amenazas y las oportunidades. Con relación a los factores políticos y legales la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Estatal y Municipal establecen como una prioridad “impulsar la reactivación económica y lograr que la economía vuelva a crecer a tasas aceptables” (Presidencia, 2019). Para cumplir con este objetivo el Gobierno de México se comprometió a fortalecer el mercado interno favoreciendo las condiciones para el incremento de la productividad y la competitividad para que el crecimiento económico genere bienestar social.

Con relación al factor económico, el Proyecto de Presupuesto de Egresos (PPEF) propone un gasto total para el año 2022, de 7 mil 088.2 millones de pesos, lo que representa un aumento de 8.6% contra el presupuesto aprobado en 2021, sin embargo, la función de minería, manufacturas y construcción tendrán una reducción real en el proyecto de presupuesto de 0.24% (FUNDAR, 2022). Durango tiene una

población ocupada con trabajo asalariado del 65.1%, con 51.9 % de informalidad laboral, por lo tanto, la mitad de la población que trabaja no cuenta con seguridad social (CONEVAL, 2020). En el Economista (Morales, 2021 p. 1) se publicó que “la Secretaría de Economía de México impuso un arancel de 15% a las importaciones de 112 fracciones arancelarias de productos de acero, para apoyar a la industria siderúrgica nacional por las afectaciones derivadas de la pandemia de Covid-19”. Entró en vigor el 23 de noviembre de 2021 (SG, 2021). Serán más de 100 fracciones arancelarias sobre perfiles, aceros laminados, varilla, puertas, ventanas, tubos, torres y barras, como una estrategia de la política económica de México para proteger el mercado interno. Se determinaron “94 fracciones, el arancel del 10% a partir del 30 de junio de 2022, del 5% a partir del 22 de septiembre de 2023 y exento a partir del 1 de octubre de 2024. Para 15 fracciones, el arancel será de 10% a partir del 30 de junio de 2022 y de 5% a partir del 22 de septiembre de 2023. Para dos fracciones el arancel será de 10% a partir del 30 de junio de 2022 y de 7% a partir del 22 de septiembre de 2023. Para la última fracción el arancel será de 10% a partir del 30 de junio de 2022, de 5% a partir del 22 de septiembre de 2023 y de 3% a partir del 1 de octubre de 2024” (Morales, 2021 p.1).

Con relación a los factores legales y sociales la Constitución Política de México en su Artículo 123 declara que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley” (Cámara de Diputados, 2021 p. 134). Para cumplir con lo establecido en el Artículo 123 y regular los derechos y obligaciones de

los trabajadores y patrones, se actualizó la Ley Federal del Trabajo en el año 2012, así como el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo en el año 2014. Se han publicado 42 Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las cuales se clasifican en normas de seguridad, salud, organización, especiales y de producto. México ha firmado convenios y tratados con la Organización Internacional del Trabajo con el objetivo de promover un trabajo decente, es decir un trabajo que dignifique a la persona y le permita el desarrollo de sus competencias con respeto a sus derechos laborales, incluyendo un salario justo, con protección social, sin miedo a sufrir accidentes o enfermedades de trabajo (STPS, 2017).

Con relación a los factores tecnológicos la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información (ENDUTIH) afirma que en Durango, el 76.7% de la población es usuaria de internet, así mismo refiere que el 49.7% de los hogares cuentan con este servicio, el 76.6% son usuarios de celular y en el 95% de los hogares tienen televisión (INEGI, 2021 a), cabe hacer referencia a que la empresa, objeto de estudio, no utiliza las tecnologías de la información y comunicación para el marketing y ventas, además de no utilizarlas para el control de su propia información. En cuanto a los aspectos ambientales, las regulaciones que debe cumplir la empresa, no se encuentran identificadas ni documentadas. Si bien la empresa no tiene control directo en los factores del entorno, debe conocerlos para considerarlos en las estrategias de mejora.

Para realizar un análisis FODA se realizaron dos sesiones. En la primera sesión el personal identificó y escribió

de manera anónima las debilidades y las amenazas que percibe, las fortalezas y las oportunidades. Se elaboró un listado con las propuestas de los 14 colaboradores. En una segunda sesión se votó anónimamente por los 5 elementos del FODA más importantes del listado general, según su percepción. Como debilidades principales se identificaron la falta de herramientas y el uso de herramientas antiguas, descuidar al cliente, la entrega a destiempo y la falta de capacitación. Como principales fortalezas se eligieron a la armonía, la buena relación, compartir y apoyo, la atención al cliente, el esfuerzo del trabajador, las decisiones en equipo y la supervisión. Como oportunidades se votó por las 5 que el personal consideró como más importantes, y son: la buena relación con otras empresas similares (la competencia), la vinculación con el Consejo Coordinador Empresarial, la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, así como con Universidades y Centros de Capacitación para el trabajo. Las cinco amenazas que identificaron como más importantes son las divisas (la materia prima que es el acero, su precio depende del valor del dólar), además la situación económica global no favorece al tiempo de compra del acero, se difiere hasta por 7 días, recibir la materia prima en la empresa, no toda la normatividad en seguridad y salud ocupacional, que le aplica a la empresa está implementada, además no cuenta con procesos de calidad, ambiental o de seguridad y salud certificados y no hacen uso de las tecnologías de la información en todos los procesos.

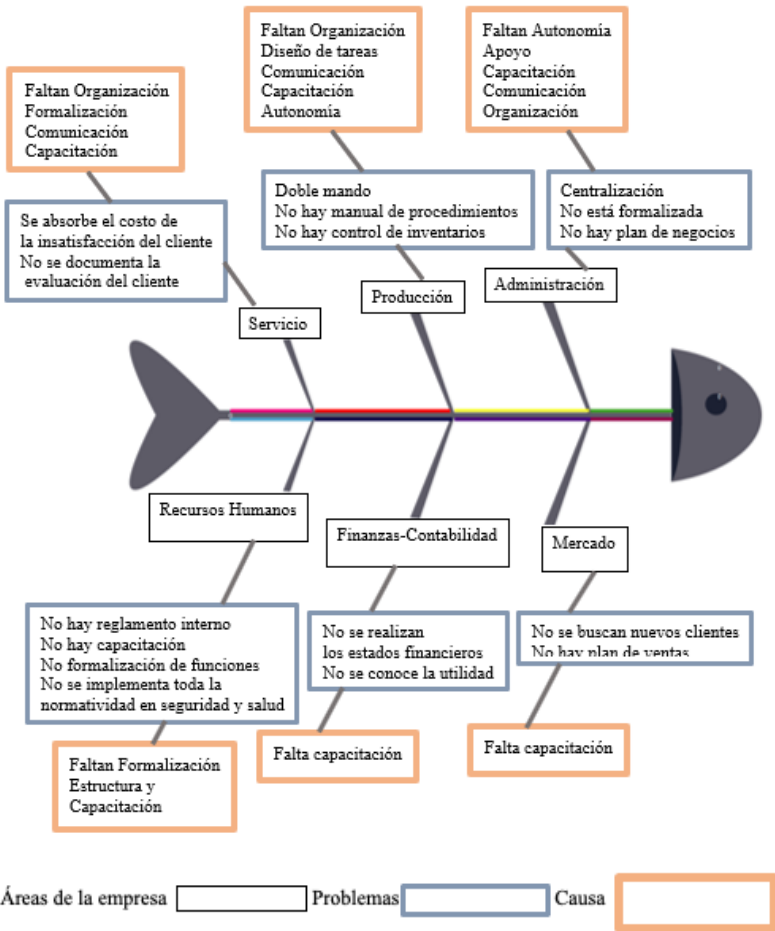
Para elaborar un análisis CAME, se combinaron las fortalezas y las oportunidades (FO), por ejemplo: armonía, buena relación, compartir y apoyo se combina con buena relación con otras empresas similares, y se propusieron como

estrategias ofensivas: la integración a algún clúster regional. Al combinar las debilidades y las oportunidades (DO) se propuso como estrategia de reorientación la integración a un clúster y la gestión del talento humano. Al combinar las fortalezas con las amenazas (FA) se propuso como estrategia defensiva la implementación de procesos de calidad. Con la combinación de las debilidades y las amenazas (DA) se propuso como estrategia de supervivencia la gestión del talento humano, iniciando con el establecimiento del proceso de contratación, especificación de puestos y funciones, manual de organización y procedimientos, proceso de inducción, plan de carrera, capacitación, seguridad e higiene, evaluación al desempeño, entre otras prácticas gerenciales que no tienen implementadas.

Análisis de la información y los datos

Se elaboró una tabla donde se enlistaron los problemas por área y por instrumento utilizado. Se agregó una columna donde se proponen las estrategias de mejora para la intervención. La mayoría de los problemas identificados son de organización y las propuestas son de planeación, coordinación y control. Se propone la capacitación según las necesidades que se identifiquen, lo que generará el conocimiento que cambiará la estructura organizacional. La información se analizó con un diagrama de Ishikawa donde se presentan los problemas identificados y sus posibles soluciones, como se muestra en la Gráfica I.3.

Gráfica I.3 Diagrama de Ishikawa.



Propuesta para la intervención de mejora

Con el diagnóstico organizacional se identificó que las prácticas organizacionales pueden ser mejoradas, es decir,

estructurar, organizar y formalizar a la empresa. Pfeffer (1994, en Tejada-Tabayas y Arias-Galicia, 2005 pp. 297-298) afirmó que las organizaciones que “desarrollan prácticas de alto compromiso logran ingresos económicos superiores a largo plazo”, por lo tanto, un diagnóstico organizacional es necesario para identificar los problemas, que en este caso son las prácticas organizacionales gerenciales, sin embargo, no se midieron las prácticas organizacionales intangibles o percibidas por el trabajador. dice Tejada-Tabayas et al (2005) y debe decir Tejada-Tabayas y Arias-Galicia, 2005 identificaron que la seguridad laboral, el tipo de contratación, el trabajo en equipo, la autonomía, la evaluación del desempeño, la justicia, la descentralización, la gestión del conocimiento por competen y la jerarquía reducida, son buenas prácticas que favorecen a la satisfacción laboral y al compromiso del trabajo o involucramiento. Propusieron que las más importantes son la justicia, el apoyo, la participación y las oportunidades porque tienen una correlación positiva con el compromiso organizacional en el modelo de Meyer y Allen (1993, en Tejada-Tabayas y Arias-Galicia, 2005, p. 298).

Malavé (1999, en Montaña, et al., 2022 p.7) define a las prácticas organizacionales como “una serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta generar e imponer un orden particular o, en otras palabras, hasta que el ejercicio de una manera de representar lo real se convierte en una rutina”, Wright y McMahan (1992, en Montaña et al, 2022 p. 7) afirman que “son actividades estandarizadas y planeadas que contribuyen a logro de los objetivos de la organización”. Cooke y Saini (2010, en Montaña et al, 2022 p.8) aseguran que las prácticas organizacionales “son la mejor manera de

llevar a cabo un proceso”, por lo tanto mejorar a las prácticas organizacionales, definiendo roles, funciones, puestos, desde la contratación, la inducción a la empresa y a las funciones que se realizarán, además de que al estructurar y organizar, se identificarán las necesidades de capacitación y de gestión del talento humano, por lo tanto se propone como intervención mejorar las prácticas organizacionales gerenciales y medir las prácticas organizacionales percibidas por el trabajador o intangibles, como la justicia y el apoyo. Se deberán evaluar las prácticas organizacionales posterior a la intervención con la aplicación del mismo método utilizado para la elaboración del diagnóstico en un ciclo de mejora continua donde el desarrollo individual y organizacional se encuentren en el mismo nivel de importancia, porque cuando las empresas favorecen al conocimiento de sí mismas y de su entorno, responderán asertivamente al cambio provocado por el complejo entorno global en el que individuos y empresas desarrollan sus actividades. Salanova (2009) afirma que las buenas prácticas generan individuos y organizaciones saludables.

CONCLUSIONES

Se cumplió con el objetivo general, la elaboración de un diagnóstico organizacional que identificó los problemas en una MIPyME de la industria de la transformación metalmeccánica en el Estado de Durango, éstos son la falta de estructura, formalización y organización. Se propone medir las prácticas organizacionales intangibles como el apoyo, la justicia, la conciliación trabajo-familia, las oportunidades, entre otras, que complementen el diagnóstico. Se pudo identificar que la

empresa no cuenta con las áreas de finanzas y contabilidad, mercadotecnia y ventas, así como de recursos humanos, sin embargo, se realizan las funciones básicas, que pueden ser mejoradas con la formalización de la descripción de los puestos y funciones, un proceso de inducción a la empresa y al puesto, las oportunidades de capacitación y la evaluación al desempeño, así como optimizar los procesos del área de producción.

Las acciones de mejora en las prácticas gerenciales se implementarán para darle estructura, formalización y organización a la empresa y se evaluarán para conocer su eficiencia. De esta manera se podrá continuar con los pasos a seguir para lograr el desarrollo organizacional. Al ser las MIPyMES un pilar fuerte de la economía mexicana se resalta que el vínculo entre CONACYT, los centros de educación superior y de investigación con el sector empresarial, es una oportunidad de apoyo en la elaboración del diagnóstico organizacional, necesario para la identificación de sus problemas, el análisis de la información, la propuesta, implementación y evaluación de la intervención, lo que permitirá el desarrollo personal, organizacional y social. Los resultados de cada etapa deben ser compartidos y evaluados con la Dirección para la gestión de la mejora continua.

Referencias

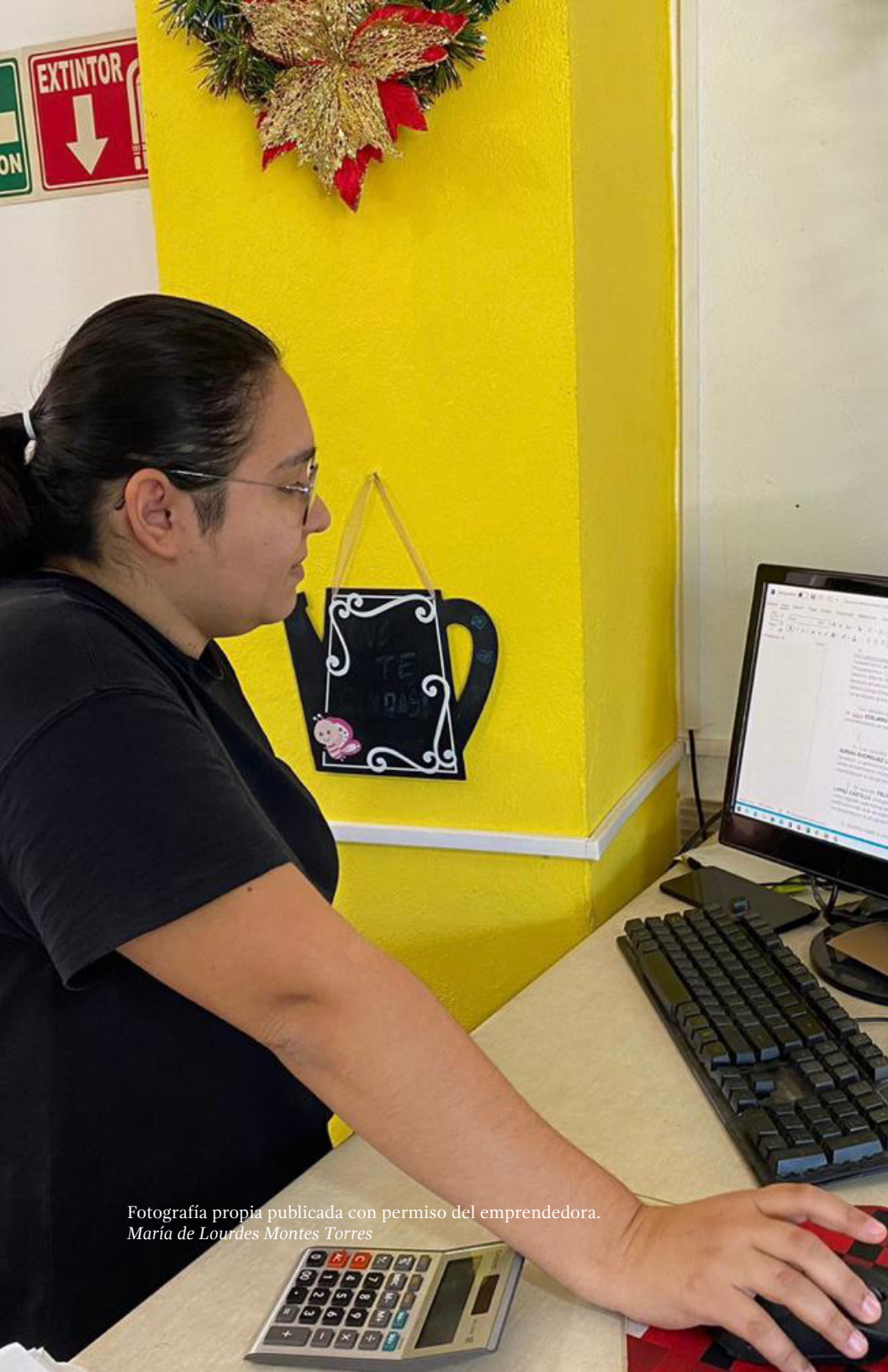
- Ascencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Baltodano-García, G., y Leyva-Cordero, O. (2020). La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 15-30. doi:10.5377/rcijupo.v6i11.11228
- Cámara Diputados, C. U. (2019). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf
- Cámara Diputados, C. U. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- Campos-García, R., Montejano, S., García, M., Loza, I., y García, M. (2018). Mejores pequeñas y medianas empresas de acuerdo con sus prácticas logísticas. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), 50-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620218>
- Casalet, M. (2018). *La digitalización industrial. Un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudio de casos*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44266/1/S1800941_es.pdf
- CEPAL. (2018). *MyPymes en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Naciones

- Unidas, Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- CONEVAL. (2020). *Estadísticas de pobreza en Durango*. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social: <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Durango/Paginas/principal.aspx>
- Eggers, M. (2018). *Teoría de las organizaciones*. <https://elibro.net/es/ereader/itdurango/79002>
- Fong Reynoso, C., Alarcón Osuna, M. A., y Ocampo Figueroa, L. E. (2017). La micro, pequeña y mediana empresa en Jalisco y México. En C. Fong Reynoso, *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial* (págs. 143-180). México: Universidad de Guadalajara. https://www.academia.edu/34311379/Competitividad_e_internacionalización_de_la_PyME_en_México_Análisis_sectorial_y_empresarial?email_work_card=view-paper
- FUNDAR. (2022). *Gasto público. Mismas prioridades pero cambios importantes*. Obtenido de Centro de análisis e investigación: [https://fundar.org.mx/pef2022/gasto-publico-mismas-prioridades-pero-cambios-importantes/#:~:text=El%20Proyecto%20de%20Presupuesto%20de,2019%20\(a%C3%B1o%20pre%20pandemia\)](https://fundar.org.mx/pef2022/gasto-publico-mismas-prioridades-pero-cambios-importantes/#:~:text=El%20Proyecto%20de%20Presupuesto%20de,2019%20(a%C3%B1o%20pre%20pandemia)).
- Gómez-Romero, J. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mypimes de Durango capital. *Universidad & Empresa*, 19(33), 113-136. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969>

- González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México: PACJ. <https://elibro.net/es/ereader/itdurango/40938>
- INEGI. (2021 a). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información. Comunicado de prensa número 352/21*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDUTIH_2020.pdf
- INEGI. (2021). *Censos económicos 2019. Características de los establecimientos de propietarios y propietarias*. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900900.pdf
- Meza, S., Morgan, J., y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Montaño, M., Sánchez, J., y Aguilar, M. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*(37). doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., y Gracida, E. (2020). Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo de Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. doi:<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34301>

- Morales, R. (23 de noviembre de 2021). *México restablecerá los aranceles de 15% a las importaciones de acero en junio de 2022*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-restablecera-los-aranceles-de-15-a-las-importaciones-de-acero-en-junio-de-2022-20211123-0044.html>
- OIT. (Octubre de 2019). *El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las PyMES*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#footer>
- Pérez, L., Pérez, R., & Seca, M. (2020). El diseño de la investigación. En L. Pérez, R. Pérez, & M. Seca, *Metodología de la investigación científica* (págs. 212-249). Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/itdurango/138497>
- Pérez-Van-Leenden, M. (2019). La investigación-acción en la práctica docente. Un análisis bibliométrico (2003-2017). *magis Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12(24), 177-192. doi: 10.11144/Javeriana.m12-24.ncev
- Presidencia, R. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Obtenido de Presidencia de la República: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Rosales-Córdova, A., y Llanos, L. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Investigación Administrativa*, 50(127), 45-68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109005>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Prácticas de Riesgo Laborales*(58),

- 18-23. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- SE. (2020). *Programa Sectorial de Economía 2020-2024*. Obtenido de Secretaría de Economía: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/559457/Programa_Sectorial-ECONOM_A_final_validada.pdf
- SG. (22 de Noviembre de 2021). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Secretaría de Gobernación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5635991&fecha=22/11/2021#gsc.tab=0
- SIAN. (2018). *Sistema de clasificación industrial de América del Norte*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf
- STPS. (2017). *Seguridad y salud en el trabajo en México: avances, retos y desafíos*. Obtenido de Gobierno de México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/279153/Libro-Seguridad_y_salud_en_el_trabajo_en_MexicoAvances__retos_y_desafios__Digital_.pdf
- Tejada-Tabayas, J., y Arias-Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2921020>
- Yin, R. (2017). *Case study reseach and applications: Design and methods*. Los Ángeles: SAGE.



Fotografía propia publicada con permiso del emprendedora.
María de Lourdes Montes Torres

II TRAYECTORIAS DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE TEPIC, NAYARIT, DESDE SU PROPIA PERSPECTIVA

María de Lourdes Montes Torres. maria.montes@uan.edu.mx

Ricardo Becerra Pérez. ricardo.becerra@uan.edu.mx

Reyna Myrna Paredes Medina. rm.paredes@uan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

Los estudios de género han tomado auge en los últimos tiempos, de tal forma que temas para investigar como la participación de la mujer en las actividades productivas se ha vuelto imprescindible para tratar de indagar en las condiciones que prevalecen para las mujeres emprendedoras dentro del mundo de la economía, un mundo considerado principalmente para hombres y que ha dejado a las mujeres en un segundo plano por mucho tiempo. Sin embargo, poco a poco esta situación ha ido cambiando y la participación de las mujeres en las actividades productivas ha estado cada vez más presente. Como bien es conocido, en países como el nuestro, gran parte de la actividad emprendedora ha surgido a partir, de las crisis económicas, esto se ha incrementado aún más en los últimos tiempos, ya que debido a la pandemia de Covid-19 los hogares se han enfrentado a situaciones económicas mucho más precarias, por lo que ha resultado

muy importante el papel de las mujeres como emprendedoras de nuevos negocios que han ayudado a muchos hogares a salir adelante económicamente.

Como lo mencionan distintos investigadores, el emprendedor es aquella persona capaz de poner sus ideas en práctica para generar bienes y servicios, pero, además, para los emprendedores no representa problema alguno tomar riesgos, otra característica suya es que consideran diversas estrategias que les permitan enfrentar los problemas que van surgiendo en sus emprendimientos conforme avanza al tiempo (Castiblanco, 2013). Richard Cantillón, quien utiliza por primera vez el término “entrepreneur”, define al emprendedor como “el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”, es decir, es el emprendedor quien asume y soporta los riesgos de la actividad empresarial (Cardona et al., 2008).

En este sentido, esta investigación tiene como objetivo conocer y definir la trayectoria de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Tepic, en el estado de Nayarit y analizar la percepción que tienen de ellas mismas para poder determinar los factores que les permitirían fortalecer y hacer crecer sus emprendimientos. Para lo anterior es necesario determinar las características sociodemográficas de las emprendedoras, la trayectoria de sus emprendimientos, conocer y analizar factores relacionados a sus empresas, cuáles consideran que son sus ventajas y desventajas como emprendedoras y sobre todo como ya se comentó anteriormente, la percepción que tienen de sí mismas.

De esta manera, a partir de una encuesta que se aplicó a emprendedoras de la ciudad de Tepic, Nayarit, en el año 2022 y utilizando un cuestionario que permitió contar con información de tipo cuantitativo y cualitativo, se obtuvieron los resultados de este estudio que muestran aspectos importantes sobre las emprendedoras respecto a sus características demográficas, emprendimientos y sus motivaciones principales para realizar estas actividades, así como la percepción que tienen de ellas mismas sobre ser emprendedoras y el impacto que esto ha ocasionado en sus vidas y sus hogares. En el estado de Nayarit es escasa la información que se tiene sobre estudios de género y sobre todo vinculados con el emprendimiento, por lo que se considera importante la información aquí obtenida.

REVISIÓN DE LITERATURA

El género es una construcción social que se asigna con base en la diferencia sexual de las personas. A partir de esta construcción se determina qué sí o qué no puede hacer una mujer o un hombre y por lo tanto, cuáles son las distintas oportunidades que tienen en una sociedad, así como las relaciones que tienen entre ellos y los roles que tienen asignados (Delgado Ballesteros, 2017).

El concepto de “género” se utiliza por vez primera en 1955, cuando el antropólogo John Money propuso el término, “rol de género” con el que describe los comportamientos asignados socialmente a los hombres y a las mujeres. En 1968, el psicólogo Robert Stoller definió la “identidad de género”,

determinadas a partir de haber vivido desde el nacimiento experiencias, ritos y costumbres atribuidos a cada género. Hacia los años 70 el feminismo de Estados Unidos utilizó el concepto de identidad de género para hacer énfasis en la construcción de la desigualdad que los mismos individuos habían construido entre hombres y mujeres (Lamas M., 1986).

Para los años 80 se hace notorio cómo la diferencia de sexos se convierte en desigualdad de tipo económica, social y política, de tal manera que algunos terrenos eran específicamente para hombres y muy lejanos, por no decir que inalcanzables, para las mujeres. Por otra parte, y como ya se ha mencionado, las relaciones de género son una construcción social por lo que entonces éstas se pueden transformar. Sin embargo, en este sentido, las diferencias en muchos aspectos de la vida, entre los que encontramos la participación en actividades productivas, son aún muy amplias en países como México.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las desigualdades en la distribución, acceso, uso y control de los recursos productivos limitan las iniciativas de emprendimiento de las mujeres para incorporarse a las actividades productivas que les permitan tener independencia y generar sus propios ingresos.

La Conferencia Internacional de las Naciones Unidas sobre la Población y el Desarrollo de 1994 y la Conferencia de Beijing celebrada en 1995 han sido los foros mundiales donde se ha hecho el compromiso para buscar la habilitación de la mujer y la igualdad entre hombres y mujeres, esto también forma parte de los Objetivos del Milenio de 2000 (Report of Fourth World Conference on Women, Beijing, United Nations, 1995).

Por su parte, en el Consenso de Quito de 2007, se hace prioritaria la formulación de políticas e incentivos económicos que garanticen el trabajo decente a mujeres en igualdad de condiciones con el sexo opuesto, a fin de que se logre superar la segregación laboral sexista (CEPAL, 2007).

En 2003, en México se llevó a cabo el Primer Encuentro Nacional de Mujeres Empresarias, mismo que fue organizado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), aquí se realizó un cuestionario sobre la situación de las mujeres empresarias teniendo como resultado características sociodemográficas, así como cuestiones relacionadas con las condiciones de sus empresas, problemas a los que se han enfrentado, etc.

De acuerdo con lo anterior, encontraron que el sector de los servicios es donde prevalecen las mujeres empresarias, siguiendo las que se encuentran en el sector comercio, restaurantes y hoteles. Respecto al tamaño de la empresa se encontró que predominan las microempresarias, empresas constituidas con menos de 10 empleados. En lo que refiere a la antigüedad, se se encontró que 32% de las empresas tenían una antigüedad menor a cinco años. Respecto a la motivación para iniciar en la actividad empresarial se encuentra principalmente la necesidad de mejorar la situación de vida y obtener ingresos propios, búsqueda de independencia y el deseo de tener.

De acuerdo con algunas investigaciones, el emprendimiento impacta de manera importante en el desarrollo económico y en la disminución de la pobreza; de tal forma que se

ha demostrado que alrededor del 5 al 7% del Producto Interno Bruto (PIB) se debe a los emprendimientos. De igual forma se ha encontrado también que los emprendedores invierten sus ingresos en educación, salud y bienestar para sus familias y que fomentan en sus hijos el deseo de ser también emprendedores (Orellana *et al.*, 2016).

A través del emprendimiento se generan algunos beneficios para la sociedad como son: ampliación de la red empresarial, mejor distribución de la riqueza, disminución de la pobreza, se incrementan los ingresos y se generan nuevas fuentes de trabajo según Leiva (2008) citado por Orellana *et al.*, (2016).

De acuerdo con Espíritu, et al., (2012) citado en Orellana *et al.*, (2016), el emprendimiento se ha convertido cada vez más en objeto de análisis principalmente para determinar cuáles son los motivos o impedimentos que tienen los emprendedores en su trayectoria y poder determinar los factores internos y externos que influyen en sus empresas o negocios.

Por otro lado, el emprendedor para iniciar los propósitos del emprendimiento y lograr el éxito, debe tener desarrollada su capacidad emprendedora y conocimientos referentes a las actividades que realiza. Marulanda, et al., (2014) mencionan que si las personas no cuentan con las capacidades suficientes no se lograrán buenos resultados, lo que determina que una gran cantidad de emprendimientos tengan una vida corta.

METODOLOGÍA

En los últimos años, la mujer ha ido ocupando espacios que con anterioridad habían estado reservados para el sexo masculino; uno de estos espacios es el emprendimiento. En la ciudad de Tepic el emprendimiento juega un papel importante en el ámbito económico, principalmente en el crecimiento y desarrollo de las regiones donde se fortalece esta actividad. El emprendimiento se traduce en ingresos derivados del establecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas y de la derrama salarial que éstas provocan.

Esta investigación se desarrolla en la ciudad de Tepic, Nayarit con información obtenida en el año 2022 con una metodología mixta, que se define prioritariamente cualitativa; Hernández Sampieri (2018) señala que la investigación cualitativa “se enfoca en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con su contexto”. En estos términos, la presente investigación busca describir y profundizar en la experiencia, trayectoria y retos que han tenido que enfrentar las mujeres emprendedoras de la ciudad de Tepic, Nayarit, partiendo de recopilar la experiencia de mujeres emprendedoras desde sus expectativas, experiencias de vida y de los retos que han tenido que afrontar al emprender y para permanecer en el mercado. Así mismo, dar cuenta de la vivencia del autorreconocimiento, el crecimiento y la experiencia adquirida en el ámbito en el que se desempeñan con un enfoque de género.

Sin embargo, para conocer esta realidad es preciso medir, por lo que también utiliza métodos, técnicas e instrumentos cuantitativos; sólo a través de cifras objetivas, es posible visibilizar las desigualdades a las que se enfrentan las mujeres al llevar a cabo un proyecto de emprendimiento; desigualdades derivadas de los roles asignados culturalmente a hombres y mujeres en nuestra sociedad (*Manual de Buenas Prácticas*, 2016). El análisis con un enfoque de género nos permite revisar los datos teniendo presente las diferencias que existen entre hombres y mujeres en cuanto a las oportunidades y desafíos que tienen que enfrentar a la hora de emprender.

En cuanto al diseño, ésta es una investigación fenomenológica transversal, Mertens (2015) y Álvarez-Gayou (2003) citados en Hernández Sampieri (2018) señalan que el diseño fenomenológico:

... se fundamenta en la descripción y entendimiento de los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente, añadiendo qué, el investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento de ocurrencia), espacio (lugar de ocurrencia) corporalidad (personas que vivieron el fenómeno) y contexto relacional (lazos formados).

Asimismo, establece dos tipos de vertientes en esta metodología:

“...Al definir la vertiente fenomenológica que se utilizará en el estudio, usualmente el investigador elige entre la descriptiva y la interpretativa. La primera de ellas se enfoca en recabar las narraciones o descripciones de los sujetos que forman parte del estudio, respetando en todo momento sus propias percepciones acerca del fenómeno estudiado. En cambio, la vertiente interpretativa o hermenéutica -como su nombre lo indica- elabora interpretaciones de la experiencia estudiada con base en lo que los participantes expresan.” (Hernández, 2014) citado en el portal de la Universidad Autónoma de Colima en el apartado de “portal de tesis”.

En este sentido, este estudio ha intentado recoger y plasmar la percepción colectiva que las mujeres emprendedoras tienen como actoras activas de la reconstrucción del rol de la mujer como resultado de una mayor intervención en la actividad económica desde una nueva posición en el entramado económico, que no deja de evidenciar la existencia de una diferenciación entre hombres y mujeres en las oportunidades, trato y tipo actividades a las que tienen acceso.

Para entender el fenómeno del emprendimiento, se parte de las experiencias de las mujeres que están involucradas en dicho fenómeno, analizando lo que las mujeres emprendedoras de la ciudad de Tepic experimentan

en común sobre los retos socioeconómicos y culturales que han enfrentado en su trayectoria como emprendedoras desde que iniciaron su actividad hasta principios del presente año.

ENFOQUE

La perspectiva de género se ha transformado en una herramienta conceptual de análisis que permite estudiar diversas problemáticas generadas a partir de la diferenciación biológica como justificación de una relación de poder desigual entre hombres y mujeres. En este sentido, nos permite visualizar y entender una realidad social en donde, las diferencias entre hombres y mujeres son determinadas por la diferencia biológica, pero también son producto de una construcción cultural que asigna un rol y status diferenciado entre hombres y mujeres.

Su importancia radica en que esta perspectiva nos permite entender profundamente las relaciones que se dan entre hombres y mujeres, desde la propia experiencia de las mujeres que han emprendido un negocio, y en donde podemos cuestionar los estereotipos preestablecidos y que no sólo aún prevalecen, sino que también limitan y/o condicionan su desempeño.

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica de recolección de datos que se utilizó en esta investigación es la encuesta. Se elaboró un cuestionario que consta de tres apartados: 1) Datos generales de la

entrevistada; 2) Datos generales de la empresa; 3) Roles de las emprendedoras.

Las dos primeras partes ofrecen los datos generales que permiten realizar las estadísticas necesarias para determinar rasgos socioeconómicos de las mujeres, la segunda parte aporta datos de la empresa como el giro, la antigüedad, tamaño, etc.

La tercera parte aporta los datos que conforman la información referente a la experiencia de vida en los roles que desempeñan las mujeres emprendedoras de la ciudad de Tepic. Esta parte hace posible el estudio fenomenológico del emprendedurismo con enfoque de género. La aplicación del instrumento permitió una comunicación verbal empática y de sororidad.

MUESTRA/ PROCEDIMIENTO

Es preciso señalar que, de acuerdo con los resultados del 2020, la ciudad de Tepic cuenta con 425 924 habitantes; según los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) durante el 2020, 63 de cada 100 personas de 12 años y más son económicamente activas. La tasa de participación económica es de 75.2 en hombres y 50.8 en mujeres (Comunicado de prensa INEGI, 2021).

La población objetivo la conforman mujeres mayores de edad que dirijan de manera independiente o con algún socio o socia, una empresa, ya sea micro, pequeña o mediana en la ciudad de Tepic, Nayarit.

La técnica que se utilizó para la recolección de la información fue un muestreo no probabilístico que permite la localización de un grupo específico y limitado de la población. En este sentido, la técnica de cadena o bola de nieve es la que se seleccionó como idónea para esta investigación porque se facilita la búsqueda de los individuos que cumplen con las características de la población objetivo, es un proceso que resulta económico y dinámico. Sin embargo, puede presentar algunos inconvenientes como no tener claro el tamaño de la muestra y que ésta no fuera lo suficientemente representativa. Por otro lado, el probable sesgo al obtener la muestra por invitación se cargue hacia un giro específico de emprendimientos, dejando fuera quizá a otros giros que también podrían conformarla. En este sentido, se procuró la diversidad de la muestra inicial para que las repercusiones fueran mínimas. Ochoa (2015) hace referencia a los esfuerzos realizados por varios investigadores para corregir este inconveniente específico de la técnica de cadena a partir de un modelo matemático conocido como *Respondent Driven Sampling*.

Como es sabido, el proceso de conformación de la muestra consta de dos fases. La primera parte consistió en ubicar a un primer grupo de mujeres emprendedoras, para tal objetivo se buscaron los espacios que pudieran permitir el acceso a este grupo teniendo la oportunidad de asistir a la “Feria del Emprendimiento” que como cada año, se establece en la Universidad Autónoma de Nayarit. Ahí se recopilaron los datos de las primeras mujeres emprendedoras.

La segunda parte consistió en recopilar información de otras mujeres emprendedoras a partir de ese primer grupo

de mujeres. A continuación, se procedió de la misma forma, obteniendo información de otras mujeres emprendedoras a partir de ese nuevo grupo de mujeres; se procedió de la misma forma contactando a las siguientes emprendedoras y así sucesivamente hasta lograr completar los 75 cuestionarios que conforman la muestra.

Considerando la definición de emprendedoras a partir de las características que proponen Sampedro y Camarero (2007): personas que han tenido la iniciativa y decisión para emprender un negocio o crear una empresa, se estableció que en este documento se consideran emprendedoras: “A aquellas mujeres que trabajan por cuenta propia porque han tenido la iniciativa y decisión de emprender un negocio o crear una empresa, independientemente es empleadora o no, o si cuenta con algún socio o socia o es única responsable”.

TÉCNICA DE ANÁLISIS

El análisis estadístico de los datos se realizó en dos fases, la primera se llevó a cabo con el programa SPSS para la cuantificación de los datos estadísticos sobre características sociodemográficas de las emprendedoras y datos generales sobre la empresa. En la segunda fase, el análisis se realizó con el programa Atlas.ti para la organización y análisis de los datos cualitativos; agrupando, en primer lugar, familias de palabras para identificar ideas principales en las experiencias de vida de las mujeres emprendedoras. Las siguientes son alguna de las preguntas que se utilizaron para identificar las tendencias en:

¿Qué retos ha enfrentado para posicionar la empresa?
¿Qué estrategias ha utilizado para sobrevivir en el mercado?
¿Qué planes tiene para su empresa? ¿Cuál cree que sea el mayor problema para que empresas como la suya sobrevivan?
¿Cuándo supo que quería ser una emprendedora? ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron para crear su empresa? ¿Cuál es la razón para que tú seas una emprendedora, en lugar de realizar tu actividad anterior o tratar de buscar un empleo asalariado? ¿Qué es lo que más le gusta de ser emprendedora? ¿Cuál es el principal uso que le da a sus ingresos? ¿Por qué razón cree que una mujer tiene menos problemas que un hombre que es emprendedor? ¿Cómo ha cambiado la percepción que tenía sobre sí misma a partir de ser emprendedora?

Como prueba de validez interna se buscó dar voz a una gran variedad de actividades de emprendimientos, haber abarcado una amplia extensión territorial dentro de la ciudad de Tepic en la recolección de datos, aunado a la revisión y discusión que se realizó a la hora del vaciado y organización de la información en los programas utilizados para lograr la confirmabilidad de la información, como validez externa.

RESULTADOS

De acuerdo con lo anterior y utilizando los softwares mencionados se encontró que las edades de las emprendedoras de la ciudad de Tepic, Nayarit; se encuentran en su mayoría en un rango de 20 a 60 años, sólo cinco emprendedoras tenían más de 60 años y entre las edades de 20 a 40 años se encuentra

el 45.3%. En lo que se refiere al estado conyugal la gran mayoría, el 44%, se encuentra casada, seguidas de las solteras con el 34.7%. Respecto a la escolaridad es importante señalar que el mayor porcentaje, 38.7 % lo ocupan las que cuentan con licenciatura, con un 30.7 % le siguen las que cuentan con bachillerato y posteriormente las que tienen secundaria que son el 20%.

En su mayoría, 48% son esposas del jefe de hogar, mientras que el 40% es jefa del hogar. Por otro lado, 54.7% menciona que tienen padres emprendedores. Sólo el 53.3% menciona que cuenta o ha contado con apoyo de familiares en su gran mayoría, el 34.7% señalan que quienes las apoyan son el esposo y/o los hijos.

El 60% menciona que cuenta con seguridad social mientras que el resto no cuenta con este beneficio. Las mujeres de la muestra mencionan que ser emprendedoras es poco arriesgado así lo señaló el 37.3% algunas mencionaron que no es nada arriesgado (22.7%), quienes consideraron que era arriesgado y muy arriesgado suman el 33%.

En lo que se refiere a la empresa el 90.7% es única propietaria y tan sólo el 9.3% cuenta con algún socio que por lo general es la pareja. Por lo regular no contaron con recursos para iniciar su emprendimiento, pero quienes sí los tuvieron mencionan que estos recursos son en su mayoría préstamos, ahorros o bienes muebles, en ese orden. El apoyo familiar para el emprendimiento ha sido en su mayoría financiero, 21.3% y materiales el 17.3%. De acuerdo con el cuadro 1 se encontró que un gran número de emprendedoras (29%) tienen tan

sólo de 1 a 5 años, mientras que 28% tiene de 6 a 10 años, sin embargo, es importante mencionar que un 20% de ellas cuenta con más de 21 años de experiencia como emprendedora.

Cuadro II.1 Porcentaje de mujeres según años de emprendedora

Años	Porcentaje
1 a 5	29
6 a 10	28
11 a 15	13
16 a 20	9
21 y más	20
Total	100

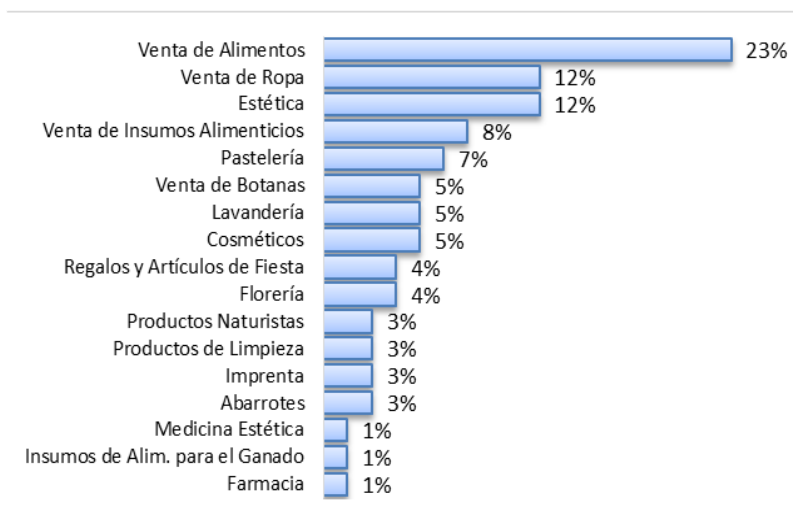
Respecto a la antigüedad de las empresas se observa en el cuadro II.2 que el comportamiento es muy parecido al que se tiene respecto a los años que tienen las mujeres como emprendedoras, un 33% cuenta con una antigüedad de 1 a 5 años, mientras que 28% tiene de 6 a 10 años y un 20% de empresas cuenta con una antigüedad de 21 años y más.

Cuadro II.2 Porcentaje de emprendedoras según la antigüedad de su empresa

Años	Porcentaje
1 a 5	33
6 a 10	28
11 a 15	8
16 a 20	11
21 y más	20
Total	100

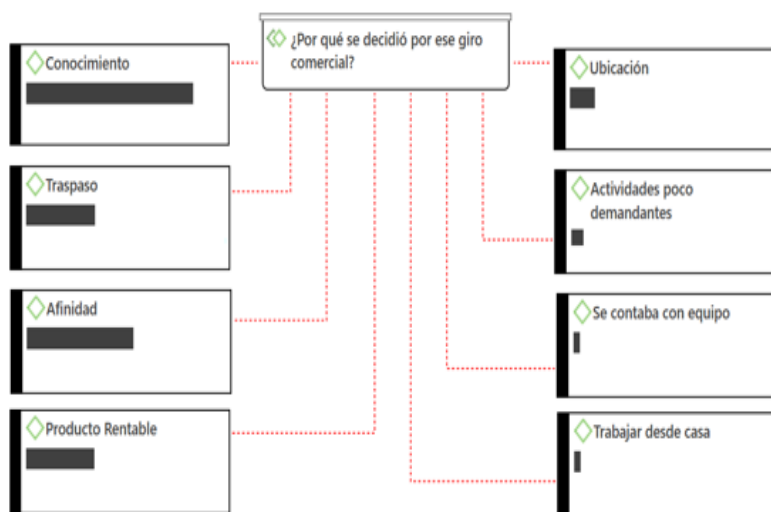
Con respecto a las características de la empresa se encontró que el 55% de éstas se enfocan a la venta de productos o servicios esenciales del día a día como venta de alimentos, ropa, insumos alimenticios y estéticas, como se ve en la Gráfica II.1.

Gráfica II.1 Giro de la empresa



Entre las principales razones por las que se decidieron a emprender en ese giro resalta el conocimiento previo que tenían, considerando que estudiaron o contaban con alguna experiencia; el gusto por ese giro; por traspaso o por ser un producto o servicio rentable, en el sentido de ser barato, demandado o lo fácil de conseguir proveedores y la flexibilidad en tiempos de pandemia, como se muestra en el diagrama II.1.

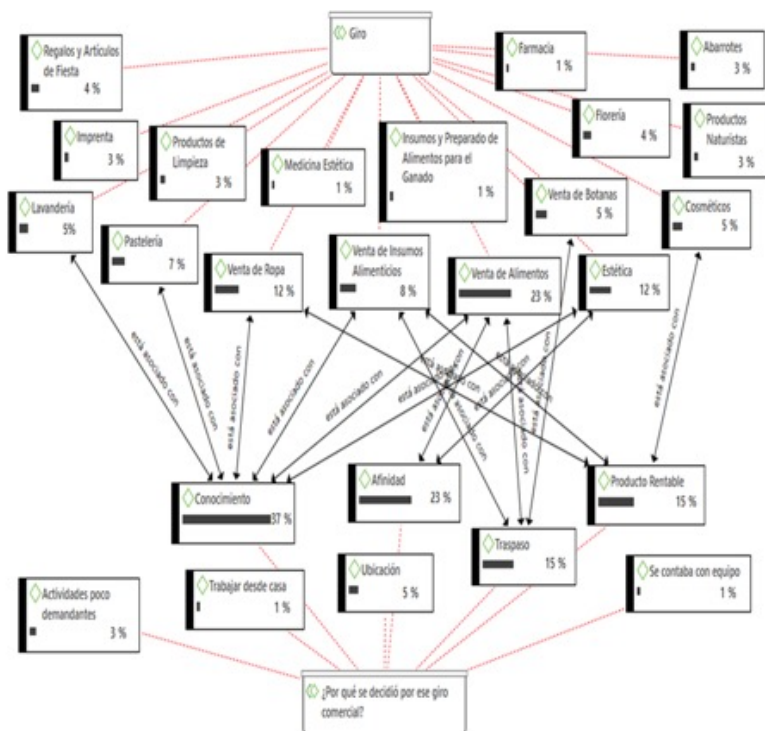
Diagrama II.1 Razón por la que se dedicó a ese giro comercial



En el diagrama II.2 se puede observar una asociación entre el giro de la empresa y la razón por la que se decidió, reflejando al conocimiento como la principal causa con un 37%, reflejada en negocios de alimentos (19%), estética (8%) y venta de ropa (11%). Le sigue la afinidad con un 23%, distribuyéndolas en venta de alimentos (7%), estéticas (7%) y otros y otros (9%). Las empresas establecidas por ofrecer un

producto o servicio rentable representan un 15% dividiéndose en venta de cosméticos (4%), ropa (5%), insumos de alimentos (3%) y otros (3%). Para el caso de los negocios traspasados representan un 15 %, enfocándose principalmente a la venta de alimentos e insumos.

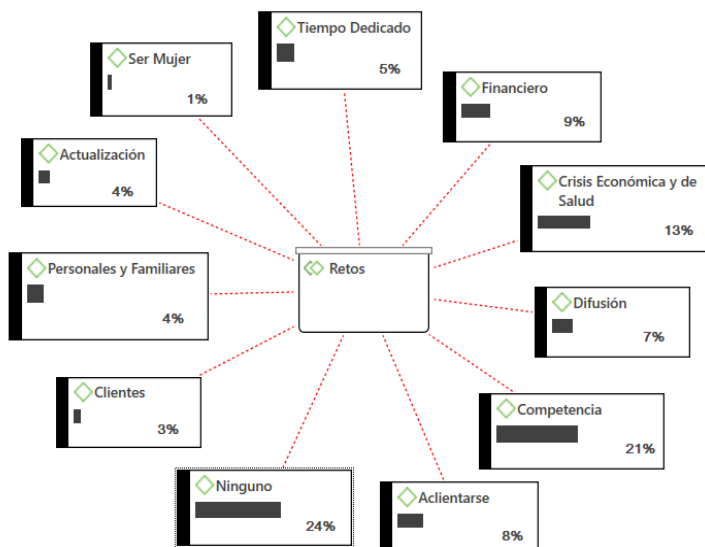
Diagrama II.2 Asociación del giro de la empresa y sus razones de ser



En respuesta a los retos enfrentados por las emprendedoras para posicionar su empresa podemos observar en el diagrama II.3 que el 24% manifestó no haber enfrentado alguno, seguida de la competencia con el 21% considerando a

empresas del mismo giro, vendedores ambulantes o las que ofrecen servicios innovadores; 13% señalan que la pandemia y la crisis económica reflejada en el alza de precios. Consideran que la atención a clientes y ser mujer no representan un gran reto.

Diagrama II.3 Retos a los que se han enfrentado

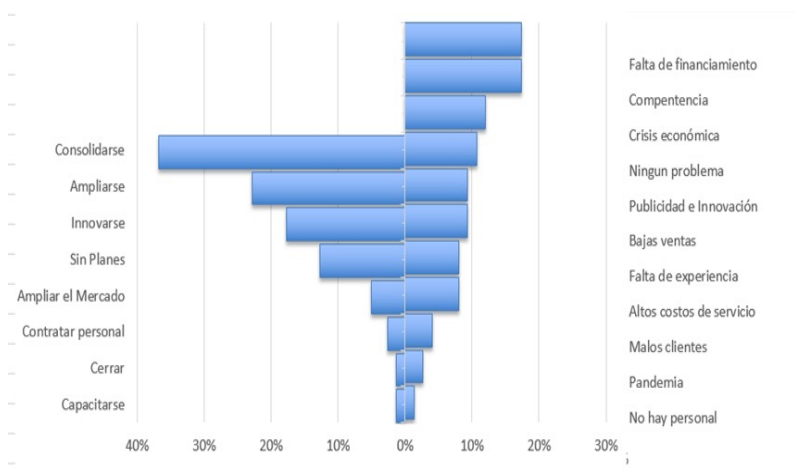


El buen servicio brindado a los clientes (22%) y las promociones (20%) son las principales estrategias utilizadas para sobrevivir en el mercado, además de la publicidad tradicional (15%) como volantes y mensaje boca a boca, así como el uso de las redes sociales (16%) para publicitar y realizar ventas. Lo anterior va de la mano con la innovación (9%), no sólo en el uso de las tecnologías, sino en la actualización de las emprendedoras en estrategias de venta, producción y tendencias.

Por otro lado, observando la gráfica II.2, los planes que se tienen para las empresas a mediano plazo es la consolidación (37%) con un aumento de sus ventas, incluyendo más mercancía, ofrecer ventas al mayoreo y seguir en el gusto de sus clientes; ampliarse (23%) en un sentido físico e innovar (18%) considerando introducir nuevos productos, uso de redes sociales y herramientas de trabajo. Es importante destacar que el 10% de la muestra no tiene planes.

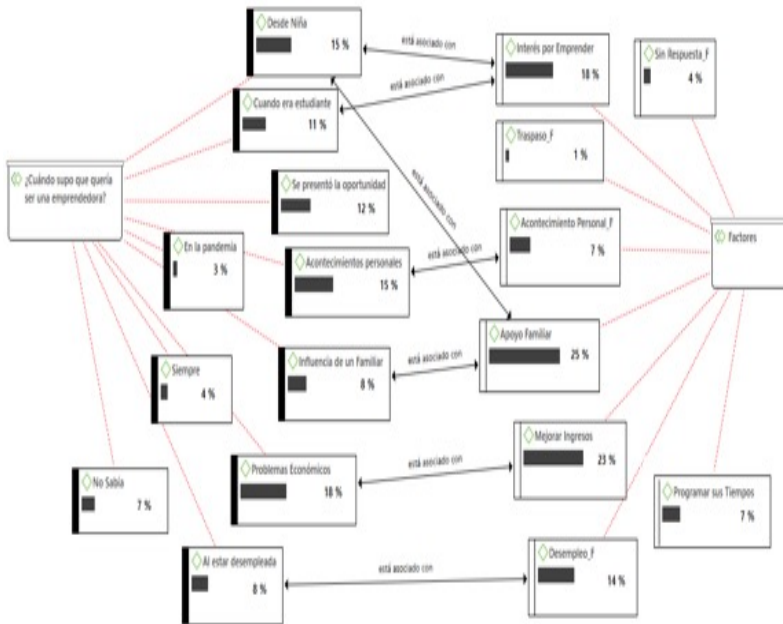
Sin embargo, la falta de financiamiento (17%), crisis económica (12%) y la pandemia (3%) son factores externos que forman parte del problema para que las empresas no sobrevivan, trayendo consigo bajas ventas (8%) y altos costos de servicios (8%), además de la competencia (17%) y la falta de experiencia (6%) que se tiene para enfrentar las problemáticas que se presentan.

Gráfica II.2 Planes para el negocio y problemas que han enfrentado



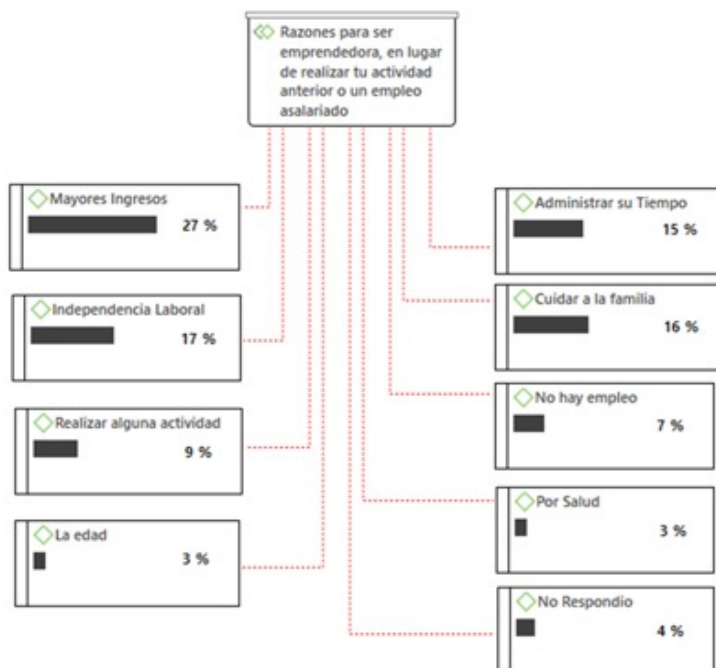
Al realizar el cuestionamiento sobre ¿Cuándo supo que quería ser emprendedora? Respuesta que podemos ver reflejada en el diagrama 4, el 26% declaró que desde niña (15%) o estando de estudiante (11%); el 45% se dio cuenta que quería emprender por eventos que se presentaron en sus vidas... “cuando el dinero no alcanzó”, “cuando sólo tenía la opción de emigrar a Estados Unidos”, “cuando empecé a ver la situación económica del país”, “cuando tuve problemas económicos” fueron algunas de las respuestas más repetidas al ser cuestionadas, lo que refleja que la mayoría de las mujeres de la muestra decidió ser emprendedora por problemas económicos(18%), seguida de los problemas personales (15%) que se reflejan en la terminación o defunción de la pareja, así como el cuidado de hijos o algún familiar y por último una oportunidad que se les presentó (12%). Se puede apreciar que el apoyo familiar (27%) y el interés por emprender (19%) son algunos de los principales factores para crear la empresa, es decir, que emprender viene de familia (por la influencia de los padres o de otro familiar), le siguen el mejorar ingresos (25%) y desempleo (16%).

Diagrama II.4 Asociación sobre cuándo supo que quería ser emprendedora y los factores que lo determinan



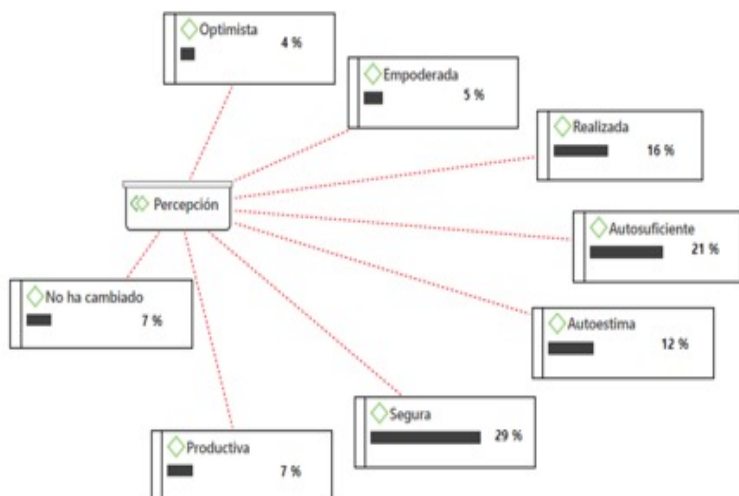
Obtener mayores ingresos (27%) es la principal razón para seguir como emprendedoras, aunque el 48% considera que tener independencia laboral (17%) les permite administrar sus tiempos (15 %) y cuidar a la familia (16%). Sólo el 3% considera que por la edad y el 7% que no hay empleos a los que puedan ingresar, ver diagrama II.5.

Diagrama II.5 Razones para ser emprendedora



Las razones principales anteriormente mencionadas para ser emprendedoras han permitido que la percepción que tienen sobre ellas mismas cambie de manera positiva, ayudando a su autoestima, sentirse empoderada, autosuficiente, realizada son aspectos que han logrado a partir de la actividad de emprendimiento que realizan pues son independientes económicamente, tan sólo el 7% considera que no ha cambiado, como se observa a continuación en el diagrama II.6.

Diagrama II.6 Percepción de las emprendedoras sobre ellas mismas



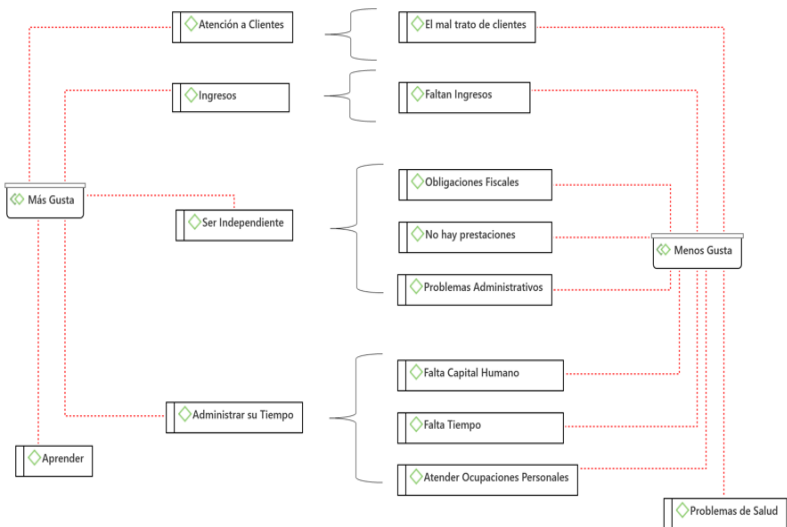
Si vemos el diagrama II.7, tenemos que existen factores que les gustan y no les gustan de ser emprendedoras, uno de ellos es la atención a clientes, manifestaron que les gusta atenderlos porque eso ayudará a consolidar su empresa y que además una buena atención es una referencia o publicidad que les puede brindar y eso atraerá más clientes, pero lo que no les gusta es que a veces tienen que tratar con malos clientes, que a veces llegan a ser groseros. Lo siguiente que les gusta es tener un mayor ingreso, pero si no hay ventas no se tienen ingresos.

Ser independiente les permite organizar sus tiempos, pero también los lleva a una dinámica que antes no conocían en donde entran las obligaciones fiscales y procesos

administrativos en donde muchas de las veces tienen que pagar para que les apoyen a realizar esos trámites, además de no contar con Prestaciones de ley que les brinden seguridad en el ingreso y de servicios de salud.

Administrar sus tiempos y poder estar con los hijos o familia les gusta, pero también no les gusta porque tiene que darse el tiempo de abrir su empresa de lo contrario no tendrán ingresos y entonces dividen su tiempo en el negocio y sus ocupaciones personales dejándolas sin tiempo para el descanso.

Diagrama II.7 Asociación de lo que les gusta y no les gusta de ser emprendedora



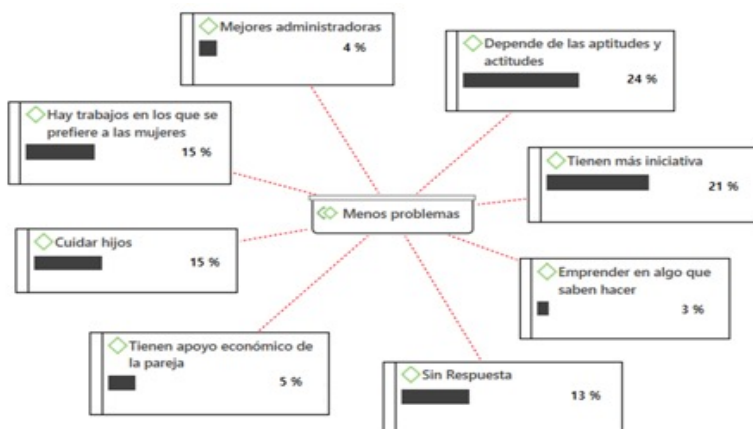
Respecto al uso principal que se les da a los ingresos encontramos que está destinado principalmente a gastos del hogar (alimento, gastos personales y pago de servicios), seguido de invertir y ahorro. El uso del ingreso en el pago

de renta y transporte es reducido lo que se puede explicar con base a que más del 50% de la muestra emprende en su propiedad o en un local prestado.

En cuanto a la percepción que tienen acerca de ¿si las mujeres tienen más o menos problemas que un hombre que es emprendedor? la mayoría de ellas señalan que todos, tanto hombres como mujeres, tienen la misma capacidad y que todo depende de cómo sea la persona, aunque también consideran que hay trabajos en donde se prefiere que sean atendidos por una mujer.

Asimismo, mencionan que una mujer tiene más iniciativa y debido a que a veces se queda sola con la responsabilidad del cuidado de los hijos tiene que poner más empeño en buscar la sobrevivencia, por tal motivo echa mano de lo que sea para iniciar su emprendimiento, esto lo podemos ver en el diagrama II.8.

Diagrama II.8 Razones por las que considera que las mujeres tienen menos problemas al emprender



CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados encontrados en cuanto al perfil sociodemográfico tenemos que en su mayoría las emprendedoras son mujeres jóvenes y con un buen nivel educativo, lo que pudiera ayudarles a tener mayor éxito en lo que se propongan. Aunque por otro lado, si cuentan con una educación profesionalista sería importante preguntarnos por qué no tienen un trabajo y por qué tienen que emprender, en este sentido y de acuerdo a lo mencionado respecto a que las crisis económicas influyen en el surgimiento de las emprendedoras la gran mayoría de las mujeres encuestadas señalan que ha sido la crisis económica acrecentada por la pandemia de covid-19 lo que las ha impulsado a emprender las distintas actividades a las que se dedican, lo que se refleja en el tiempo de antigüedad de sus negocios.

Las emprendedoras mencionan que tienen un ingreso considerable que les permite salir adelante con los gastos de la familia, es importante señalar que la trayectoria de las mujeres emprendedoras ha sido corta aunque resalta un porcentaje significativo de mujeres con una trayectoria como emprendedoras más allá de los 20 años, lo mismo sucede en el comportamiento de la antigüedad del emprendimiento, si bien la vida media de éstos es de 3 años, un 20% también cuenta con más de 20 años de antigüedad, lo que llama la atención pues nos habla de negocios que han sobrevivido a lo largo de los años, lo que nos muestra algo que no es común ver en microempresas de este tipo ya que por lo

general tienen una vida corta, esto se puede deber a las capacidades de las emprendedoras mismas a las que hacen referencias distintos autores, que se mencionan en la revisión de literatura, cuando definen el concepto de emprendedor y señalan que tienen mucha capacidad para lograr lo que se proponen, otra característica que las mismas emprendedoras mencionan en su gran mayoría “que emprender no representa un riesgo” lo que coincide también con la teoría y las distintas investigaciones que se han realizado sobre el emprendimiento, en donde mencionan que los emprendedores asumen los riesgos de su actividad. En cuanto a cómo se auto perciben, podemos concluir que para estas mujeres es muy importante poder conciliar el trabajo con su vida personal, lo que viene a coincidir con la teoría relacionada con los roles de género socialmente construidos en los que a la mujer se le considera responsable de los quehaceres del hogar y entonces si tienen una actividad distinta a ésta pues, tienen que dividir su tiempo para poder hacerse cargo de ambas cosas, es decir, se les duplica el trabajo. Sin embargo, con todo y la sobrecarga de trabajo y actividades las mujeres emprendedoras en Tepic, Nayarit son mujeres empoderadas, tienen una mayor autoestima, mayor independencia, valoran mucho poder contribuir en la economía de sus hogares y a la vez poder ofrecer un servicio a sus clientes, eso para ellas es una gran satisfacción.

Es importante señalar que en su mayoría no cuentan con seguridad social y de la misma manera mencionan que no cuentan con apoyos de ningún nivel de gobierno por lo que se hace necesario que el gobierno trate de brindar apoyo no de tipo financiero sino de gestión administrativa para que este tipo de emprendimiento pueda prevalecer y

crecer de una manera formal, pues son en muchos casos el único sustento de las familias y que han surgido porque en países como el nuestro no se cuenta con fuentes de empleo suficientes, mucho menos si consideramos que esos empleos tendrían que ser para mujeres. Si bien consideramos que este acercamiento a las mujeres emprendedoras de Tepic, Nayarit nos arroja información importante sobre la trayectoria de sus emprendimientos aún falta mucho por hacer en cuanto a trabajo de investigación de las emprendedoras y los roles de género que siguen prevaleciendo en ciudades como ésta, de tal manera que al hacer visible esta situación de sobrecarga en las actividades que realiza una emprendedora sea aligerada por los miembros de la familia como una respuesta al esfuerzo y dedicación de estas mujeres por mejorar la situación económica de sus hogares.

Referencias

- Cardona, M., Vera, I. y Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: La experiencia de los programas cultura E y fondo emprender en Medellín. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales.
- Castiblanco Moreno, Suelen Emilia (2013). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Rev.fac.cienc. econ.XXI (2).
- CEPAL (2007). Consenso de Quito. Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.
- Delgado Ballesteros Gabriela (2017). “Construcción social del género” en Construir caminos para la igualdad: educar sin violencias, Gabriela Delgado Ballesteros (coord.), iisue-unam, México, pp. 23-60.
- Guerrero Ramos, L., Canibe Cruz, F., Armenteros Acosta, M. D. C., López Chavarría, S., y Reyna García, G. (2013). Construcción de un Perfil de las Mujeres Emprendedoras en Torreón, Coahuila, México (Development of the Profile for Entrepreneurial Woman from Torreon, Coahuila, Mexico). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(4), 19-37.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- INMUJERES (2003) Primer encuentro de mujeres empresarias, México.
- Lamas, M. (1986). La antropología feminista y la categoría de “género”. *Nueva antropología*, 8(30), 173-198.

Manual de Buenas Prácticas (2016), en: https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO8/Temas/Informes%20y%20Publicaciones/Manual_buenas_practica_es.pdf?hash=37575e6498a3719124bc95362fed56d3&idioma=CA

Montoya Restrepo, I., Marulanda Valencia, F. y Vélez Restrepo, J.M. (2014) Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, (36), 2006-238. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418008>

Ochoa, C. (2015). Muestreo probabilístico: muestreo aleatorio simple. *Recuperado el*, 25.

Orellana, B. S., Brito-Gaona, L., Riofrío Orozco, O., y Sotomayor Pereira, G. (2016). Capacidad Emprendedora Y Limitantes En La Generación De Emprendimientos: Una Mirada Desde La Condición De Género. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(31), 96. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n31p96>

Sampedro, R., y Camarero, L. (2007). Mujeres empresarias en la España rural el sujeto pendiente del desarrollo. *Revista Internacional de sociología*, 65(48), 121-146.

United Nations, (1995) Report of Fourt Worl Conference on Women, Beijing.

Páginas de internet:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_Nay.pdf

<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>



Imagen generada por modelo de IA de Microsoft COPILOT

III
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL CLIMA
Y LA CULTURA, A PARTIR DEL EMPLEO DE
UN MODELO DE REGRESIÓN LINEAL: CASO
DE UNA INSTITUCIÓN DE BENEFICENCIA SIN
FINES DE LUCRO UBICADA EN MAZATLÁN,
SINALOA, MÉXICO

Igor Piotr Beraud Martínez. igorberaud@hotmail.com
Ana Teresa Sifuentes Ocegueda¹. anat.sifuentes@uan.edu.mx
José Gerardo Ignacio Gómez Romero . igomez@ujed.mx

INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas, han sido de una creciente dificultad para las organizaciones, sobre todo, subsistir. Lo anterior, deviene de un cambio disruptivo, estructural y de paradigma. Esta nueva dinámica de características globales, centrada en el avance tecnológico, así como, el manejo de información, donde el paso de la industrialización a la gestión del conocimiento vino a derribar el *statu quo* imperante en la vida de las instituciones (Tortolero et al., 2020). Hasta antes de la década de 1980, las empresas competían contra otras de su localidad o región, en muchos de los contextos ni siquiera existían normativas de calidad o éstas simplemente eran permisivas, podían adoptarse de forma voluntaria. Conceptos como la

1 Autora de correspondencia.

competitividad, la innovación, entre otros, eran solamente eso, conceptos.

Sin embargo, en la actualidad las cosas han cambiado, lo que en un principio parecía novedad con la llegada de nuevos consorcios, a la postre significó el cierre de compañías locales, aunque también una oportunidad para el surgimiento de micros, pequeños y medianos negocios satélites dedicados a proveer o subarrendar servicios a las grandes cadenas. Esto a su vez, vino a imponer un patrón distinto en el modo de realizar las operaciones y las interacciones entre los diferentes proveedores, gestores y clientes, una “transformación digital” (Vilaplana y Stein, 2020, p. 115) bajo la cual, el tiempo es dinero.

Lo anterior ha llevado a los directivos a enfocarse en los objetivos económicos sobre cualquier otro, dejando de lado algo tan importante como son las personas. En este sentido, Deal y Kennedy señalaban la importancia del elemento humano al ser quien hace funcionar el negocio (Gentilin, 2017), no obstante, esta postura es dejada de lado restándole relevancia al privilegiar el componente monetario. Los gerentes priorizan el rendimiento financiero centrando sus esfuerzos en la mejora de sus procesos, la reducción de costos y gastos, pero, a la postre no son atendidas las causas de fondo.

En este tenor, es posible tener en consideración el tema del Clima Organizacional, el cual, estará sujeto al equilibrio o disociación de los subsistemas: Socioestructural, Cultural y los Trabajadores (Martínez y Mateus, 2020). La incompatibilidad de los objetivos administrativos con los individuales crea una conjunción de percepciones sobre el sentir de los

trabajadores y/o colaboradores de las organizaciones con respecto a acciones como el ser tomado o no en cuenta y repercuten en la calidad de las relaciones interpersonales, así mismo, van construyendo una bomba de tiempo, que, al no ser atendida, terminará detonando una serie de problemáticas en detrimento de los logros alcanzados.

Por otra parte, está la temática cultural, presente en toda agrupación. Aunque este constructo está muy centrado en aspectos intangibles y subjetivos pasando desapercibido, sin embargo, resulta de gran valía para las empresas. Cuando un directivo identifica el potencial de su gente puede realizar un cambio en la gestión de la Cultura, si logra tal cometido, esto le puede significar una ventaja competitiva como lo señalan Schein (2010), Cameron y Quinn (2011).

Ambas conceptualizaciones permiten explicar y dar respuesta a ciertas problemáticas de cualquier colectividad relacionadas con el bajo rendimiento de sus colaboradores, desmotivación, falta de compromiso, ausencia del sentido de pertenencia, alta rotación y de no alcanzar los propósitos planteados (Ortiz, 2021). Aun cuando no son las únicas variables a considerar para el buen funcionamiento de las sociedades mercantiles o alguna tipología distinta, en este caso particular juegan un papel medular, sobre todo porque su presencia es desconocida o ignorada por sus líderes y miembros, convirtiéndose en una de las principales causas de los efectos negativos del ejercicio cotidiano. Derivado de ello, los participantes manifiestan una remuneración inadecuada, no contar con seguridad social y algunas prestaciones de ley, porque la institución les refiere como voluntarios para evitar

problemas legales, baja valorización de su trabajo, entre otras situaciones adversas y poco motivantes.

A partir de lo ya expuesto, esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional del Clima y la Cultura mediante un modelo de regresión lineal en una institución de beneficencia sin fines de lucro perteneciente a la Pastoral Social de la Iglesia cuyo compromiso es ayudar a la comunidad, en este caso particular; de Mazatlán, Sinaloa, México. Estas acciones no toman en cuenta la confesión, raza, género o etnia de los individuos, por tal razón, cualquier sujeto puede ser beneficiario de las asistencias ofertadas, siendo los migrantes un sector cobijado durante su paso por la localidad al recibir alojamiento y alimentación. La institución en mención cuenta con dos establecimientos en distintos puntos de la ciudad, brindando consultas médicas a precios bajos o de recuperación, entrega de productos básicos para la comida, venta de agua purificada, además de otros servicios accesibles a personas de escasos recursos económicos y comunidad en general.

Aunque el tema de Clima antecede por mucho al de Cultura, a la postre, mantienen una relación muy estrecha, sobre todo, por tratarse de dos planteamientos con amplia repercusión en los objetivos organizacionales y tener como epicentro al elemento humano (Reyes y Moros, 2019). En este orden de ideas, el desarrollo de la investigación describe cada uno de los constructos, seguido del planteamiento de la metodología empleada y los instrumentos utilizados para la recolección de datos. En un siguiente apartado serán revisados los resultados para culminar con las respectivas conclusiones.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El tema de Cultura Organizacional deviene de un concepto superior manejado en antropología y sociología, el cual, está relacionado con el estudio de las manifestaciones dentro de cualquier sociedad, sea esta antigua o contemporánea. De igual manera, dicha denominación hace referencia a las expresiones desarrolladas por cualquier grupo social. Al respecto, Giddens (2014) observa un fenómeno replicable en cualquier población, consistente en la conformación de subgrupos, cuyos integrantes, aceptan las normas de la colectividad principal, pero, a su vez desarrollan patrones propios de comportamiento y conducta encaminados a diferenciarles de otros y distinguirles e identificarles con sus correligionarios. Es decir, construyen o coexisten diferentes subculturas dentro de una misma demografía.

Dando continuidad a la idea anterior, cada agrupación desarrolla y posee una cultura. Así mismo, una organización, en su definición más básica es concebida como la unión de, al menos, dos o más individuos con un propósito común (Tantalean, 2022). Por tal razón, deben contar con una estructura orientada a alcanzar una adecuada división del trabajo o tareas, buscando aprovechar en todo momento la capacidad de la totalidad de sus integrantes en el cumplimiento de las metas propuestas. Es justo en esta coordinación de esfuerzos, donde debe ponerse especial atención a una serie de aspectos importantes para lograr una apropiada conducción de las masas, una correcta gestión del talento humano y

comunicación oportuna, también necesita existir disposición en colaborar por parte de los sujetos, claridad en el fin deseado y la manera de conseguirlo, entre otros.

Antes de continuar resulta necesario hacer una distinción entre Cultura Organizacional y Empresarial. Como ya fue señalado anteriormente, el primer concepto alude a los aspectos culturales desarrollados por cualquier colectividad en aras de conseguir un objetivo común, incluyendo las organizaciones sin fines de lucro. Por otra parte, el segundo estaría más relacionado a este mismo fenómeno, pero, focalizado específicamente en entidades orientadas a la generación de riqueza, efecto de un intercambio comercial consistente en la oferta de servicios, productos, insumos o alguna otra variante, siendo una subcategoría, derivación o teniendo cabida en el primer constructo (González-Limas et al., 2018). Aunque, también es posible encontrar empresas públicas, privadas (Tantalean, 2022) y/o de gobierno, sin embargo, no es el interés de este trabajo ahondar en estas singularidades, sino simplemente clarificar las características de la institución analizada.

Por pragmatismo y al tratarse de una institución de beneficencia sin fines de lucro, será empleado el concepto de Cultura Organizacional al ser más amplio y englobar a cualquier tipo de entidad, organismo, institución como pueden ser el ejército, la policía, la iglesia, cultos o religiones, educativas, clínicas y hospitales, partidos políticos, dependencias gubernamentales, tribunales, observatorios civiles, cámaras empresariales, la Cruz Roja, voluntariados, asociaciones civiles, humanitarias, equipos deportivos, colonias, comunidades, por citar algunos ejemplos (Chiavenato, 2019).

Entrando en detalle, el tema cultural es llevado de la antropología y la sociología al estudio organizacional de la mano de Max Weber, Talcott Parsons, entre otros (Giménez, 2021). Por otro lado, según Gentilin (2017) es hasta finales de la década de los setentas (1979) cuando surge como un área de estudio propia bajo la propuesta de Pettigrew. Otro autor de gran notoriedad y pionero del campo es William Ouchi quien desarrolló la Teoría Z (Reyes y Moros, 2019), basada en un estudio comparativo entre empresas estadounidenses establecidas en Japón y sus similares nipones instalados en suelo norteamericano. Dicho planteamiento podría interpretarse como complemento de las teorías X y Y de Douglas McGregor, la cual, tiene como elemento central la confianza, entendiendo por dicho concepto, la posibilidad de empoderar, delegar y asignar funciones o responsabilidades a los individuos, desarrollando en ellos el compromiso con la correcta realización de sus tareas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Según señala Gentilin (2017), el tema cultural estuvo muy ligado o cobró gran relevancia gracias al surgimiento de una corriente administrativa centrada en el recurso humano como eje medular en toda organización. A partir de ello, surgen varios autores y propuestas muy variadas enfocadas en modelar comportamientos a través del empleo de componentes de carácter simbólico y normativo con la finalidad de incidir en los resultados organizacionales. Dentro de estos exponentes, un referente obligado es Edgar Schein (2010) quien define la Cultura Organizacional como:

...un patrón de asunciones básicas que son compartidas y aprendidas por un grupo, en la medida en que le permiten solventar sus problemas de adaptación externa e integración interna que, a su vez, han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas para ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir (p. 18).

Al respecto, es necesario entender a la cultura como un fenómeno dinámico (Llanos y Bell, 2018) que permite a una colectividad enfrentar los embates de su entorno en una etapa específica. Sin embargo, las décadas recientes han sido muy imprevisibles, caracterizadas por suscitarse una serie de cambios continuos, los cuales, han obligado a los diferentes entes u organismos a adaptarse rápidamente e innovar en sus maneras de encarar las adversidades de su contexto. Entonces, la globalización vino a suscitar una inaudita combinación en el mundo corporativo, por un lado, se habla de la necesidad de una transición de paradigma en el modo de dirigir al personal y, en contraparte, concurren una serie de demandas exógenas con una tendencia a encapsular o someter a las organizaciones y a su fuerza de trabajo en una burbuja de constante estrés y transformaciones.

Dicha tendencia ha afectado a cualquier tipo de institución. No obstante, también ha sido observado algo interesante, las empresas más exitosas tienen Culturas fuertes. Podría ser casual que las empresas más acaudaladas y de mayor tamaño cuentan con la capacidad y recursos tanto económicos como humanos para invertir y desarrollar programas internos de capacitación orientados a mejorar este indicador, es decir, el

planteamiento podría estar lejos de ser objetivo (Llanos y Bell, 2018). Sin embargo, como señala Mendez (2019), toda entidad desarrolla una cultura propia, pues es su ADN, sea planeada o no, en cuyo caso, es necesario identificar los patrones constituyentes de la misma y trabajar para mejorar su gestión con la intención de convertirla en una ventaja competitiva.

En este sentido, Schein (2010) analiza el tema a profundidad e identifica patrones importantes presentes en todo organismo, advirtiendo la existencia de tres niveles o divisiones: Artefactos, Valores Compartidos y Supuestos Subyacentes. Cada uno de ellos tiene características propias y un particular grado de complejidad en su identificación sobre todo para quienes son externos o los recién llegados, aunque con el paso del tiempo la familiarización de las tareas de la organización a partir de la instrucción de los compañeros, cualquier individuo las podrá asimilar. El primer nivel es el más sencillo de identificar; es todo aquello visible, audible y perceptible, está relacionado con todos los aspectos tangibles de una colectividad. El segundo, entra más en el plano de lo intangible e involucra una serie de creencias, así como, valores compartidos y aceptados por la comunidad, determinantes del actuar individual. Es en estos dos niveles, donde puede iniciarse el proceso de mejoría en la gestión de los mismos.

Por último, los Supuestos Subyacentes, el más complejo de identificar sobre todo para los nuevos directivos, por tanto, su transformación es más lenta al relacionarse con la parte inconsciente y subjetiva de los integrantes, en particular, aquellos con mayor antigüedad o fundadores. La complejidad radica en las percepciones y creencias

desarrolladas y arraigadas por estos con el pasar de los años, al elaborar métodos o estrategias exitosas para afrontar los problemas. Dichas fórmulas las han aplicado en diversas ocasiones obteniendo resultados similares, sin embargo, al modificarse los marcos legales, normativas de calidad, avances tecnológicos, entre otras exigencias, ya no es posible seguir haciendo las cosas de igual manera, generando como resultado una barrera u oposición al cambio.

Este tipo de situaciones están presentes en cualquier sector productivo, incluyendo dependencias e instituciones gubernamentales u otro tipo de asociaciones. A partir de ello Cameron y Quinn (2011) plantean la importancia de la Cultura Organizacional y cómo ésta puede ser un factor de éxito o fracaso en distintos tipos de operaciones; desde la adquisición hasta la fusión entre empresas. El simple hecho de no considerar o pasar por alto el tema cultural puede tener grandes consecuencias según mencionan los autores. A raíz de lo expuesto, desarrollan un planteamiento denominado Marco de Valores en Competencia (MVC), ver Figura III.1.

Como ya fue indicado, el MVC es un planteamiento teórico de gran relevancia (Chuc, 2017), su nombre deriva de estar constituido de dos dimensiones, las cuales, representan una serie de valores, mismos que han sido depurados por sus creadores. A la postre una de estas dimensiones representa el control y la otra la interacción con el entorno. Si estas dimensiones pudieran graficarse representarían una línea recta donde uno de los extremos, en el caso del control, sería: “Flexibilidad y Discreción”, quedando en el extremo opuesto: “Estabilidad y Control”. En el caso del entorno dicha

línea estaría conformada, por un lado: “Enfoque Interno e Integración” y por el otro: “Enfoque Externo y Diferenciación”. Al cruzar estas dos líneas es creado un plano cartesiano tal como aparece en la Figura III.1.



Figura III.1 Marco de Valores en Competencia (MVC).

Nota. A partir de Vesga et al. (2020).

Otro aspecto importante a destacar del MVC es la posibilidad de identificar cuatro tipos opuestos de Cultura: Clan, Jerárquica, Adhocrática y de Mercado (Chuc, 2018). Lo interesante de este planteamiento, es reconocer la coexistencia y desarrollo de los cuatro subtipos en toda entidad (Cameron y Quinn, 2011), aunque usualmente habrá una dominante y alguna con menor presencia. Lo idóneo, es lograr un balance entre ellas, a través de un cambio en su gestión, de esta manera, pueden alcanzarse los objetivos perseguidos por cualquier colectivo, así como, mejorar su desempeño. Según la experiencia de dichos autores, ante un proceso de cambio

en una institución siempre debe considerarse el tema cultural, si no, cualquier plan fracasará.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Las condiciones actuales de una sociedad globalizada son altamente demandantes tanto para ciudadanos como instituciones. Derivado de ello, es muy frecuente escuchar la existencia de una sobrecarga de trabajo y el único interés de los empresarios es obtener la mayor cantidad de beneficios posibles. No obstante, al dejar de lado al elemento humano, estas acciones repercuten en los resultados de cualquier asociación. Según Martínez y Mateus (2020) señalan que toda organización debe entenderse como un sistema compuesto por una interrelación de diferentes subsistemas: Socio estructural, Cultural y los trabajadores, si uno de ellos presenta problemas o entropía afecta al resto, es decir, una falla multisistémica. Por consiguiente, al no ser atendida de forma adecuada, devendrá en la falla general del sistema mayor hasta llevarlo al colapso y su posterior desintegración o muerte.

En este orden de ideas, el sistema conformado por los sujetos repercute sobre los otros, porque las interacciones del entorno afectan a los individuos, aunque pareciera algo sin relevancia e importancia, es todo lo contrario. La parte emocional y subjetiva siempre están presente y acompañan al ser humano en su cotidianidad, de tal forma, que lo percibido por éste es trasladado a sus diferentes actividades, en consecuencia, a los resultados derivados de sus acciones, es decir, afectan su trabajo y el logro de los objetivos organizacionales (Núñez et al., 2018).

Cabe señalar, los primeros abordajes organizacionales exentan esta óptica por el contexto imperante donde los dueños de las empresas, en su mayoría de tipo fabril, velan solamente por su riqueza. Análogamente, Elton Mayo realiza una serie de trabajos en Hawthorne para la Western Electric Co. durante una década (1924-1933), abordando el tema de las condiciones físicas del trabajo (Chiavenato, 2019), no obstante, eran tiempos difíciles, sobre todo, porque aún imperaban los cacicazgos y a los empresarios no les interesa el bienestar de los obreros, por el contrario, estos son vistos como un componente más de la fábrica. Aunque Mayo no hace alusión al concepto de Clima Organizacional (Pilligua y Arteaga, 2019) sus resultados coinciden con lo expresado por Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020), quienes lo entienden “como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (p. 71), permitiendo comprender cómo las sensaciones experimentadas por las personas en el desarrollo de sus actividades repercuten en los resultados organizacionales.

Son Lewin, Lippitt y White quienes emplean el concepto “Clima Social”, por primera vez en 1939, para hacer referencia a la conducta de los líderes y la relación mantenida con sus adeptos (Bustamante-Ubilla et al., 2018). Por su parte, Fleishman realizó una serie de estudios, de los cuales, algunos forman parte de un proyecto de la Universidad Estatal de Ohio sobre el tema de Liderazgo (Escudero y Delfín, 2019). En dichas investigaciones, deja verse la relación existente entre el rol del líder y las condiciones laborales generadas por los primeros.

Pero, es hasta 1960 cuando Gellerman propone el concepto de Clima Organizacional dentro del campo de la psicología industrial. A partir de entonces, ha sido empleado recurrentemente en diversas investigaciones para brindar una explicación acerca del comportamiento de las personas al interior de cualquier institución (Mejía-Chavarría, 2019). Así mismo, según Schneider el concepto mantiene una relación análoga con la meteorología (Dávila et al., 2021), es decir, con la forma tan impredecible de suscitarse ciertos cambios, máxime, al tratarse de las percepciones de los individuos en su lugar de trabajo.

De manera similar, el citado concepto permite tener una idea de la opinión de cada una de las personas sobre el ambiente grupal. Lo anterior, es de gran relevancia al reflejar el modo de conducir una institución, en consecuencia, cómo repercute en el comportamiento de los individuos y, desde luego, los efectos sobre el desempeño y éxito empresarial, según lo revisado en Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020). Dichas impresiones podrán ser positivas o negativas, dependiendo de si es observado un desequilibrio entre las necesidades organizacionales y las de los individuos.

Así mismo, el Clima Organizacional está ampliamente ligado al Clima Psicológico, al mantener una clara relación con la parte subjetiva, emocional, conductual y motivacional de los compañeros en las organizaciones (Meza, 2017). Es decir, los comportamientos particulares estarán determinados por diferentes factores tanto endógenos como exógenos, consiguientemente, es indispensable mantener las condiciones adecuadas en el sitio laboral, buscando minimizar los impactos negativos en el rendimiento organizacional.

Igualmente, está relacionado con lo experimentado en el ámbito ocupacional durante las últimas décadas, a nivel mundial, una creciente dificultad e incertidumbre de las empresas para lograr uno de sus objetivos medulares; mantenerse vivas. Esto, deviene de un cambio disruptivo, estructural y de paradigma, obligando a desarrollar un pensamiento y enfoque sistémico o metanoia en el tomador de decisiones (Acurero, 2018) en la forma de percibir la realidad. Aunado a lo ya señalado, trajo consigo nuevas problemáticas, la detonación o agravamiento de otras ya existentes, dejando de lado al elemento humano.

Es innegable, el alusivo fenómeno deriva en algunos de los problemas de mayor frecuencia en cualquier ente institucional, entre ellos: el no cumplimiento de su misión, convirtiéndose en un factor determinante para la permanencia o supervivencia de una organización, según lo señalado por Paredes-Zempual et al. (2021). En este punto, radica el reto para los directivos de cualquier colectividad, ¿cómo mejorar el desempeño de la fuerza productiva?, un aspecto importante a considerar de parte de gerentes, jefes o líderes en general, es el hecho de que las personas pasan gran parte del día en su área laboral. Si a lo anterior, es añadido una serie de condiciones adversas, esto generará en algún momento un sentir nocivo, el cual, podría manifestarse en distracción e incumplimiento hacia sus tareas y el abandono constante de su puesto incidiendo de manera no deseada en las metas del grupo.

Con base en lo señalado por Martínez y Mateus (2020) sobre los tres sistemas inherentes a toda organización, es precisamente el correspondiente al capital humano donde

están centrados los problemas. Contrariamente a esto, Bohórquez et al. (2020) plantean la necesidad de cuidar al trabajador porque en un momento determinado, el cúmulo de talentos y habilidades desarrollados por el colectivo es el capital de mayor valía para un centro de trabajo. Sin embargo, también es una realidad la dificultad para algunos líderes o directivos de aceptar estos argumentos basados en aspectos subjetivos e intangibles como las causas del bajo rendimiento del personal, no obstante, cualquier situación tendiente a generar percepciones de desagrado, incomodidad e intranquilidad tendrá incidencia en el llamado Clima Organizacional y, eventualmente, en el rendimiento laboral (Canales-Farah et al., 2021).

Si bien es cierto, el suceso en cuestión está relacionado con lo percibido alrededor del espacio de trabajo de un individuo, éste no se limita a aspectos físicos concernientes a una adecuada iluminación, falta de insumos o herramientas para realizar las tareas, condiciones salubres, cumplimiento de normas de seguridad, remuneración adecuada, entre otras; sino que también abarca aspectos propios de las interacciones sociales; es decir, las formas y maneras de conducirse de cada uno de los integrantes de un área o las formas de dirigir a los subordinados. Adicionalmente, también están todos los sucesos externos a la organización, los cuales, pueden detonar sensaciones de malestar, inconformidad, riesgo o alarma, como fue la pandemia de COVID-19 (Canales-Farah et al., 2021), la violencia e inseguridad, la situación económica, entre otros varios.

A pesar de tener varios posibles orígenes, las afectaciones presentadas por una atmosfera laboral adversa,

es necesario entender cuáles son los factores causantes de la situación percibida. Al igual que la Cultura, el Clima también es un fenómeno dinámico, aunque éste último cambia de forma más acelerada por tener varios estresores. No obstante, ambas variables son realmente importantes para entender el funcionamiento de cualquier institución o agrupación, por ello, su diagnóstico brinda la situación actual guardada por ambas y permite tener una idea de su incidencia sobre los resultados obtenidos (Rodríguez et al., 2018), de igual manera, generar las acciones pertinentes para su corrección o mitigar su impacto.

METODOLOGÍA

La presente investigación fue realizada en una institución de beneficencia sin fines de lucro con instalaciones en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México, la cual, cuenta con dos módulos; una matriz y una extensión ubicadas en zonas de la periferia cuya población es de escasos recursos económicos. Su capital humano está conformado mayormente por mujeres (65.38%), un porcentaje similar del personal tiene estudios universitarios o equivalentes. Por otra parte, la antigüedad de los integrantes es muy variada al no percibir salarios y prestaciones correspondientes a las marcadas en la ley, por tal motivo, existe una alta rotación del personal ubicándose entre cinco o menos años en la institución, solo el 19.2% ha permanecido en el proyecto por un tema de fe y compromiso a la institución.

La distribución en la unidad principal es la siguiente: un sacerdote fundador y principal dirigente del organismo, una gerente general, una gerente de operaciones, una contadora y su auxiliar, una trabajadora social, una médico general, una dentista, una psicóloga, una fisioterapeuta, una persona de cobranza o cajera, dos personas de intendencia, dos choferes, una voluntaria. La unidad secundaria cuenta con: una encargada o responsable, un médico general, una dentista, un psicólogo, un fisioterapeuta, una persona de intendencia, una optometrista, un encargado de la purificadora de agua. La intención del proyecto fue realizar un diagnóstico organizacional a partir de considerar las variables Clima como dependiente y Cultura como independiente, además de sus respectivas dimensiones (ver Cuadro III.1).

Cuadro III.1 Dimensiones por variable de estudio.

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Estructura,	Características Dominantes,
Responsabilidad o empoderamiento,	Liderazgo Organizacional,
Recompensa,	Gestión de los Empleados,
Desafío o Riesgo,	Cohesión Organizacional,
Relaciones o Calor,	Énfasis estratégico y los
Cooperación o Apoyo,	Criterios de Éxito
Estándares de desempeño,	
Conflictos e	
Identidad.	

Nota. A partir de los cuestionarios de Clima Organizacional de Litwin y Stringer empleado por Montaño (2020) y el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2011).

En el cuadro III.1, es posible observar ambas variables con sus respectivas dimensiones. Para el Clima fue considerado el cuestionario de Litwin y Stringer empleado por Montaña (2020), el cual, está conformado por 53 reactivos destinados a evaluar e identificar nueve dimensiones de incidencia o afectación en la percepción de los colaboradores de la institución estudiada: Estructura (1-10), Responsabilidad o empoderamiento (11-17), Recompensa (18-23), Desafío o Riesgo (24-28), Relaciones o Calor (29-33), Cooperación o Apoyo (34-39), Estándares de desempeño (40-44), Conflictos (45-49) e Identidad (50-53).

Referente a la parte cultural, es utilizado el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) diseñado por Cameron y Quinn (2011). Dicho instrumento está basado en el MVC. Cuenta con 24 ítems, seleccionados en seis partes, cada una está compuesta de cuatro reactivos y, a su vez, cada uno de los cuatro reactivos tiene asignada una letra representando un tipo cultural: A= Clan, B = adhocrática, C = jerárquica, D = mercado. Ambos instrumentos emplearon escala Likert con las siguientes opciones: Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.

Por otra parte, el desarrollo de la investigación contempló el uso de metodología cuantitativa con la finalidad de medir el fenómeno de interés. No obstante, es no experimental al no existir modificaciones intencionales o planeadas sobre las variables estudiadas. Así mismo, es transversal porque solamente fue medido el suceso una vez (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para la recolección de datos fueron encuestados todos los colaboradores (26 en

total) de la institución, razón por la cual, es descriptiva al detallar las características de la población analizada. También es correlacional al evaluar si existe relación entre el Clima y la Cultura, así como, la magnitud de ésta.

Dentro del análisis estadístico de los datos, fue aplicada la técnica de regresión lineal. Cabe mencionar una situación interesante, se desarrolló un modelo de regresión lineal simple donde solo participaron las variables directamente:

$$\text{Clima} = \beta_0 + \beta_1(\text{Cultura})$$

donde β_0 , β_1 son parámetros fijos desconocidos

Sin embargo, al revisar los resultados estos fueron decepcionantes, pues la información brindada no era estadísticamente significativa, por tal razón, se realizó un análisis de medias aritméticas y este mostraba información significativa a nivel de dimensiones, es decir, a través de este análisis pudo observarse la existencia de dos dimensiones culturales con medias bajas, las cuales, coincidían con la información recabada en las pláticas informales con el personal de la institución.

Con base en esta información, fue tomada la decisión de realizar un modelo de regresión lineal múltiple, por lo cual, fueron consideradas las dimensiones culturales como parte del modelo, quedando de la siguiente forma:

$$\beta_0 + \beta_1 \text{ Características Dominantes} + \beta_2 \text{ Liderazgo Organizacional} + \beta_3 \text{ Gestión de los Empleados} + \beta_4 \text{ Cohesión Organizacional} + \beta_5 \text{ Énfasis Estratégico} +$$

Una vez revisado el modelo, fueron realizadas las pruebas estadísticas pertinentes para comprobar la validez del modelo.

RESULTADOS

Al examinar los resultados del cuadro III.2, es posible observar que, aunque el indicador R tiene un valor medianamente aceptable, al revisar los valores de R cuadrado este cuenta con una capacidad de explicación del modelo del 29.4%, el cual, no puede sostenerse al contrastar el valor del R cuadrado ajustado = 0.072, que es un estimador más preciso, y para este caso, no es estadísticamente significativo.

Cuadro III.2 Resumen del modelo.

Estadísticos de cambio					
Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
.281	.294	1.321	6	19	.296
a. Predictores: (Constante), Criterios de Éxito, Características Dominantes, Énfasis estratégico, Gestión de los Empleados, Liderazgo Organizacional, Cohesión Organizacional					

Nota: A partir de resultados obtenidos en el software SPSS v. 26.

De igual modo, al revisar el Anova (Cuadro III.3), es posible observar el P valor o $Sig.$ = 0.296, el cual, resulta ser demasiado alto, en consecuencia, la validez del modelo queda en duda.

Cuadro III.3 ANOVA^a

gl	Media cuadrática	F
6	.104	1.321
19	.079	
25		

a. Variable dependiente: varCL
b. Predictores: (Constante), Criterios de Éxito, Características Dominantes, Énfasis estratégico, Gestión de los Empleados, Liderazgo Organizacional, Cohesión Organizacional

Nota: A partir de resultados obtenidos en el software SPSS v. 26.

El cuadro III.4, muestra los coeficientes del modelo de regresión lineal múltiple generado a partir de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional. Así mismo, son mostrados los valores correspondientes a cada uno de los predictores.

Cuadro III.4 Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	2.735	.268		10.205	.000
	Características Dominantes	.096	.213	.280	.450	.658
	Liderazgo Organizacional	-.004	.154	-.017	-.027	.979
	Gestión de los Empleados	-.069	.139	-.230	-.500	.623
	Cohesión Organizacional	.144	.208	.446	.693	.497
	Énfasis estratégico	.136	.156	.396	.871	.395
	Criterios de Éxito	-.136	.131	-.516	-1.035	.314

a. Variable dependiente: varCL.

Nota: A partir de resultados obtenidos en el software SPSS v. 26.

Los resultados obtenidos a simple vista son muy desalentadores, siendo las dimensiones de Cohesión Organizacional (14.4%), Énfasis estratégico (13.6%) y Características Dominantes (9.6%) las de mayor incidencia.

Sin embargo, los resultados de la regresión múltiple indican que las variables y dimensiones culturales que tienen un mayor efecto explicativo sobre el Clima Organizacional son los antes mencionados, en tanto que, Liderazgo Organizacional (-0.4%), Gestión de los Empleados (-6.9%) y (-13.6) las que menos aportan. Contrario a lo esperado, resulta demasiado interesante como estas dimensiones culturales, que aparentemente no aportan mucho al modelo, coinciden como copia al carbón con las salidas de las medias obtenidas. La pregunta sería, ¿por qué razón no están aportando a explicar el fenómeno estudiado? ¿de qué manera es posible mejorar esta relación?

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, tanto la Cultura como el Clima son variables de gran relevancia dentro de la vida de cualquier entidad orgánica. En este sentido, es imperante el involucramiento de los dueños, líderes o dirigentes (Rodríguez et al., 2018). Por un lado, ser parte e involucrarse en capacitación constante y permanente sobre profesionalización de su actividad, esto le dotará de nuevas herramientas o al menos una visión distinta acerca de la evolución de los negocios y las nuevas prácticas en gerencia y gestión. La intención, es un cambio de visión y, en su forma de pensar, de esa manera, podría contarse con

el *background* necesario para asimilar la relevancia de estas variables y no tomarlas a la ligera.

Por otra parte, como fue apuntado con base en Martínez y Mateus (2020) toda colectividad está conformado de tres subsistemas, coincidiendo, que uno de ellos es el “Cultural” y otro el de los “Trabajadores o personas”, con una analogía casi perfecta pues las dos variables abordadas justamente están alineadas con dichos subsistemas, pero, aún más importante, inciden de forma recíproca con el subsistema “Socio estructural”, es decir, no pueden observarse de forma separada o aislada, es un sistema complejo donde todas sus partes deben funcionar de forma armoniosa tal como lo planteaba Bertalanffy (De la Peña y Velázquez, 2018).

En otro orden de ideas, la realización del diagnóstico permitió conocer el estado actual guardado por la institución, al menos, en lo referente a las variables Clima y Cultura. Aunque en una primera lectura los resultados obtenidos no son estadísticamente significativos (Tortolero et al., 2020), al hacer una revisión más profunda de los datos, es posible entender que el modelo de regresión lineal múltiple podría indicar cuáles son las dimensiones culturales con áreas de oportunidad y es justo en esos puntos donde debe ponerse atención. En este caso concreto, durante el proceso de levantamiento de datos hubo algunas pláticas informales con el personal y algunos de ellos externaron ciertas preocupaciones respecto a las condiciones actuales, sobre todo, en la forma como era conducida la institución, es decir, el punto focal estuvo siempre en el liderazgo ejercido.

En este mismo tenor, el diagnóstico dejó ver áreas de oportunidad donde podrían realizarse acciones encaminadas a aliviar las sensaciones de estrés y descubierto laboral de su activo humano. Si bien, la mayoría de los individuos son informados al incorporarse a la institución sobre su situación de voluntarios dentro de la misma, esto no les exime del subjetivismo generado por la precariedad o falta de instrumentación para llevar a cabo sus funciones, sumado a la sensación de no ser valorados como profesionales o trabajadores, a pesar de realizar sus tareas de la mejor forma posible con bajas remuneraciones. Lo anterior deviene en la rotación del personal, fenómeno acrecentado en el período de pandemia COVID-19, pues los colaboradores fueron enviados a sus casas durante este lapso obligatorio sin recibir una compensación, ayuda o ingreso económico.

Con base en lo observado y lo aportado por los datos, es posible sugerir la realización de un plan de intervención, cuyas acciones estén encaminadas a renovar el Clima Organizacional de la institución y estén centradas en las dimensiones culturales de Liderazgo Organizacional, Gestión de los Empleados y Criterios de Éxito, en aras de cambiar la percepción del personal sobre el ambiente imperante en la fundación. Por otra parte, como bien señala Melián (2017), el líder es la pieza clave para cualquier transformación, si esta figura está involucrada y comprometida con el propósito de renovación, los resultados esperados podrían lograrse satisfactoriamente, a través de un efecto cascada, desde la cima hacia los niveles más bajos involucrando a la totalidad del personal, todo con la intención de lograr el equilibrio en los subsistemas organizacionales, la permanencia en el tiempo y los objetivos de la institución.

Referencias

- Acurero, M. (2018). El Líder de cambio como palanca dinamizadora de la gestión universitaria desde la perspectiva de la organización inteligente. *CIENCIAMATRIA*, 4(7), 29-48. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/78/60>.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es.
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M., y Núñez, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial*, 46, 12 - 23. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values*. Jossey-Bass.
- Canales-Farah, A., López-Gómez, J., y Napán-Yactayo, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(1), 124 - 142. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGrawHill.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la

- Cultura Organizacional. *Investigación Acción*, 6(12), 117-135. https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2017No12/Ano2017No12_117_135.pdf.
- Chuc, F. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la Cultura Organizacional en un sistema educativo. *Investigación Acción*(14), 45-59. https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2018No14/Ano2018No14_45_59.pdf.
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>.
- De la Peña, G., y Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), 31-44. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces03218.pdf>.
- Escudero, J., y Delfín, L. (2019). Estudio de la asociación del género y la percepción del clima laboral observado en la Universidad Veracruzana. *Ciencia Administrativa*(1), 58-64. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/10/09CA201901.pdf>.
- Gentilín, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. R. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Editorial EAFIT.
- Giddens, A. (2014). *Sociología*. Alianza Editorial.
- Giménez, G. (2021). *Teoría y análisis de la cultura: Volumen I*. ITESO.

- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., y Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Llanos, M., y Bell, R. (2018). La Cultura Organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1-19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>.
- Martínez, A., y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>.
- Mejía-Chavarría, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 12(3), 170-181. <https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191/175>.
- Melián, V. (2017). *La Cultura Organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del Clima y la Reflexibilidad*. [Tesis de doctorado, Universidad de Valencia]. <https://core.ac.uk/download/pdf/93038666.pdf>.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>.

- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del sector industrial - México. *COMUNI@CCIÓN*, 8(2), 148-158. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a08v8n2.pdf>.
- Montaño, M. (2020). *Prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en la región norte de Nayarit*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2342>.
- Núñez, J., Sánchez, J., Tejeida, R., y Coria, A. (2018). Perspectiva sistémica en los procesos de capital humano en pymes orientadas al servicio de hospedaje. *Nova Scientia*, 10(1), 481 - 509. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i20.1150>.
- Ortiz, A. (2021). Factores psicosociales que afectan a los empleados en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 16(3), 1-23. [http://www.spentamexico.org/v16-n3/A4.16\(3\)1-23.pdf](http://www.spentamexico.org/v16-n3/A4.16(3)1-23.pdf).
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L., y Moreno-Freites, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>.
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1 - 24. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>.

- Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y America*, 7(1), 201-217. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v7n1/2308-0132-reds-7-01-201.pdf>.
- Rodríguez, H., Montilla, A., y Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ*, 2(1), 130-149. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Simbron-Espejo, S., y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>.
- Tantalean, I. (2022). La naturaleza de la empresa. Su teleología desde las Ciencias de la Administración, el Derecho y la Economía. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 52(136), 262-287. <https://doi.org/doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11>.
- Tortolero, R., Figueroa, E., y Villareal, F. (2020). Modelo de Regresión Lineal Múltiple de la Gestión del Conocimiento, con la Cultura Organizacional, el Liderazgo y las Tecnologías de la Información y la comunicación, en Trabajadores de una Empresa de la Cd. de Durango, Durango, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 26(76), 266-284. <http://148.236.18.55/bitstream/20.500.12107/3764/1/MODELO%20>

DE % 2 0 REGRESI % C 3 % 9 3 N % 2 0 LINEAL % 2 0
M % C 3 % 9 A L T I P L E % 2 0 D E % 2 0 L A % 2 0
GESTI % C 3 % 9 3 N % 2 0 DEL % 2 0 CONOCIMIENTO.pdf.

- Vesga, J., Rubiano, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., . . . Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>.
- Vilaplana, F., y Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 23(1), 113-137. <https://doi.org/10.15581/015.XXIII.1.113-137>.



Imagen generada por modelo de IA de Microsoft COPILOT

IV
COMPORTAMIENTO DE LAS CAPACIDADES
DINÁMICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA ESPECIALIZADA EN DISEÑO Y
CONSTRUCCIÓN ELÉCTRICA EN EL ESTADO
DE DURANGO, MÉXICO

César Adrián Betancourt Soto. cabetancourts@gmail.com

Claudia Estela Saldaña Duran. cesduran@uan.edu.mx

Rosalio Tortolero Portugal. chalioby@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada día necesitan de mayor fluidez y capacidad de adaptarse a las condiciones en donde el desarrollo económico inestable, las amenazas globales y los problemas internos desempeñan un papel desestabilizador dentro del sistema organizacional, se vuelve indispensable mantener un enfoque que permita la gestión de la organización de forma constante y eficiente.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), estima que a nivel mundial las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan el 90% de unidades económicas y generan empleo para más del 60% de la población, lo que representa el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial (ONU, 2022).

Por su parte, las MiPyMEs en México representan el 93.6% de unidades económicas del sector privado y paraestatal, son la columna vertebral del crecimiento económico por su importancia en la producción y distribución de bienes y servicios, así como en la generación de empleos (INEGI, 2021).

De las MiPyMEs en el mundo, se estima que más del 80% son empresas manejadas por familias y son conocidas como empresas familiares, se considera que estas generan el 75% del empleo a nivel mundial (Longenecker et al., 2013).

Las empresas de tipo familiar tienen características propias que presentan ciertas ventajas y desventajas como son su cultura, los valores, los compromisos, la visión, la estabilidad, las decisiones, la confiabilidad y el orgullo. A su vez presentan ciertos problemas como la estructura, el flujo de efectivo, la contabilidad, la sucesión, los conflictos familiares, la planificación estratégica y la falta de formación e información (Gómez-Osorio et al., 2020).

En el estado de Durango, se seleccionó una pequeña organización para realizar el presente estudio, tiene la característica de ser una empresa especializada en la instalación de equipos en media tensión eléctrica. Brinda servicios a clientes del sector público y privado en la región. Es una empresa fundada en la ciudad de Durango el 13 agosto de 1996. Su atención está enfocada en todos los sectores económicos y en los tres niveles de gobierno. Genera 37 empleos directos de los cuales 29 son personal fijo y 8 eventuales.

Con la aplicación de un diagnóstico exploratorio a dicha empresa y con la colaboración del personal se detectó una comunicación deficiente motivada por la forma de operar en la dirección, lo que causa desinformación en la ejecución de las tareas y las funciones. Se identificó la ausencia de equipo de trabajo, lo que genera incremento en el trabajo por la falta de diálogo. Se observó la persistencia del cambio constante en la estructura organizacional lo que provoca la rotación de personal. Se reconoció en la empresa la necesidad de adaptarse constantemente a los cambios provocados por los factores externos inherentes a las legislaciones, lo que ocasiona que se incremente la carga laboral para cumplir con las modificaciones a las disposiciones vigentes.

De los problemas detectados y de sus causas y efectos se distinguen dos variables teóricas que son la base para el presente estudio y que corresponden a la variable capacidades dinámicas y la variable comunicación organizacional.

Se identificó un enfoque en la teoría que permite a la organización ajustar sus estrategias para garantizar la exhaustividad de las tareas que realizan. Este enfoque, llamado teoría de la capacidad dinámica (CD), se centra en la capacidad de una organización para crear, actualizar, cambiar, integrar y reasignar sus recursos para lograr un alto rendimiento, sostenibilidad y competitividad en un entorno que cambia rápidamente (Garzón Castrillón, 2015; Zea-Fernández et al., 2020).

Se reconoció la necesidad de la empresa, para tomar en cuenta a la comunicación organizacional, que

organice la forma en que fluye la información, los medios de comunicación adecuados, los orígenes de la información y a quien va destinada (Carr, D. C. et al., 1999). Por lo que se necesitan establecer métodos para lograr una comunicación efectiva en la organización (Drucker, 1999; Elonen y Artto, 2003; Fugate et al., 2004).

Se cuestiona cuál es el estado actual de la organización observada con respecto a las capacidades dinámicas y comunicación organizacional, así mismo si existe relación entre las variables de estudio que permitan comprender su comportamiento en la organización.

El presente estudio tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico organizacional de las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional y determinar la relación existente entre las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional en una empresa especializada en construcción eléctrica en el estado de Durango.

LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones han evolucionado a través de distintas teorías que se han adaptado a las exigencias contemporáneas. Se presentó una perspectiva posmoderna de las organizaciones al utilizar una visión sistémica, al determinar que los sistemas organizacionales son abiertos y los procesos son la base para las capacidades en la configuración de la organización (Sánchez Bañuelos, 2017).

Con lo que plantea Sánchez Bañuelos (2017) la base de la Teoría de Sistemas a través de las aportaciones de Bertalanffy (1986), Katz y Kahn (1977) y Kast y Rosenzweig (1988). Considerando la teoría de sistemas, a través de las aportaciones de Drucker (1955) se planteó establecer procedimientos que faciliten a los administradores tener herramientas para la toma de decisiones, con lo cual emana la Teoría Neoclásica de la Administración. A esta teoría se suman las aportaciones de la corriente de la Administración Estratégica de Andrews (1965), Ansoff (1965), donde Chandler (1962), concluye que, en último término, la estructura organizacional debe estar alineada a las estrategias de la organización.

En el mismo orden de ideas plasmadas por Sánchez Bañuelos (2017), se plantea para esta teoría la aportación en Recursos y Capacidades por Wernerfelt (1984) al proponer la visión de la empresa alrededor de los recursos disponibles para el establecimiento de estrategias, por su parte Barney (1991) y Grand (1991) formulan la necesidad de precisar los recursos y capacidades vistos como activos tangibles e intangibles, además de reconocer el origen de la ventaja competitiva de la empresa con lo que se configura la teoría de las capacidades dinámicas.

En cuanto a la comunicación es un ejercicio inherente del ser humano y con la evolución de las organizaciones se da de la mano la Comunicación Organizacional. Por su cuenta, (Gastélum, 2000) identificó estudios sobre la comunicación organizacional con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo en los 1920, en donde se presenta como clave la interacción con los grupos informales

para determinar los procesos en la organización y por lo tanto también de la comunicación.

CAPACIDADES DINÁMICAS

El estudio y análisis de las organizaciones a lo largo de su desarrollo incluye diversos enfoques teóricos que ayudan a comprender su comportamiento y facilitan el desarrollo de modelos competitivos de organizaciones. Las capacidades dinámicas son criterios para asegurar una ventaja competitiva en entornos complejos e implican la consideración de varios temas relacionados con la gestión organizacional.

La base de las capacidades dinámicas se puede encontrar en la teoría de los recursos, que habla de la visión de una organización al tener los recursos tangibles e intangibles necesarios para desarrollar estrategias de ventaja competitiva. Este enfoque de recursos difiere de los argumentos a favor de los modelos basados en la adaptación y su relación con el entorno organizacional, que son reactivos al contexto de las circunstancias y son más estáticos en términos de estrategias de respuesta. Se basa en las siguientes teorías de (Miranda Torrez, 2015, p. 14) “Perspectiva de Recursos y Capacidades, Teoría del Aprendizaje Organizacional, Perspectiva de la Base de Conocimiento y Teoría de la Contingencia” y menciona que “la aplicación del modelo requiere una comprensión profunda de cambios ambientales y recursos y capacidades organizacionales. Los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades y capacidades para facilitar el cambio estratégico en la organización para lograr la alineación con el entorno.

Las capacidades dinámicas a través de una revisión literaria llevada a cabo por (Garzón Castrillón, 2015) indica una definición compuesta por la potencialidad de la organización para generar conocimiento a partir de un incesante trabajo que permita crear, ampliar, mejorar, proteger, integrar, reconfigurar, renovar, recrear incrementar y reconstruir sus base de competencias, con lo que pueden responder a los cambios en el entorno tecnológicos y de mercado a través del desarrollo de productos y/o procesos por medio de modelos de negocios que les permitan explotar e incrementar sus ventajas competitivas.

En el modelo de capacidades dinámicas (Garzón Castrillón, 2015) se consideran cuatro dimensiones que son: *Capacidad de Absorción*, destreza de la organización de recopilar, relacionar y registrar la información proveniente del exterior y utilizarla con fines comerciales; *Capacidad de Innovación*, habilidad de la organización para la creación y mejora de productos, servicios y nuevos métodos de producción, identificación de mercados potenciales y la aplicación de mejoras en la estructura organizacional; Capacidad de Aprendizaje, pericia de la organización para potenciar dinámicamente la producción, comprensión, divulgación y aprovechamiento del conocimiento para desenvolverse especialmente en entornos cambiantes; Capacidad de Adaptación, proceso fortuito de preparación constante y de ajuste para la administración estratégica de forma flexible que permita gestionar los procesos con los recursos disponibles.

Derivado de la revisión bibliográfica realizada por (Garzón Castrillón, 2015) planteó un modelo de capacidades dinámicas resultado de la vinculación de los enfoques de construcción, innovación y contingente, y muestra la capacidad de absorción, capacidad de innovación, capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación, ver figura IV.1. En la parte izquierda se observa a la organización en el desarrollo de creación de valor, en el área superior se muestra de forma positiva o negativa el impacto estratégico y en la parte derecha se observa el mercado y la proposición de valor, ver figura IV.1

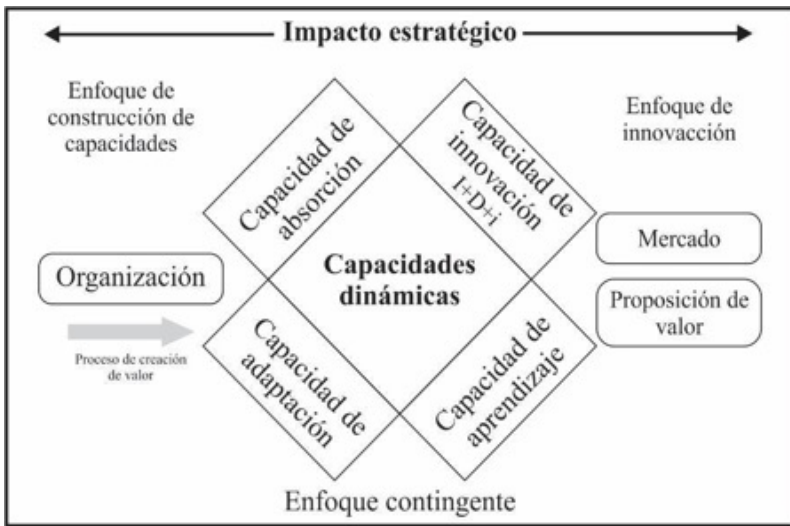


Figura IV.1 Modelo de capacidades dinámicas.

Nota. (Garzón Castrillón, 2015, p. 118)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde el inicio de la historia de la humanidad, la comunicación le ha permitido conectarse con otras personas, creando

conexiones para formar comunidades y comunicar sus objetivos comunes. La comunicación ha evolucionado a partir de sus diversas formas y tecnologías. El proceso básico de comunicación involucra emisores, receptores, intermediarios y mensajes. La información, como los mensajes, la entregan los remitentes a través de los canales de comunicación como intermediarios y receptores. La persona es quien interpreta la información, y para este proceso es muy importante que la comunicación en la organización sea efectiva, ya que, si no se comunica correctamente, no se lograrán los objetivos de la empresa (Mintzberg, 1979; Segarra-Saavedra et al., 2018).

La comunicación organizacional es parte de la cultura de las organizaciones por lo que se espera que fluya la información. La comunicación formal se reconoce en diversos tipos de comunicación en la organización, como la descendente que es la que la dirección o la gerencia de la organización tiene con los empleados. La comunicación ascendente es la que se expresa cuando los empleados exponen información ante sus superiores jerárquicos. Se reconoce también la comunicación de tipo horizontal, que es la que se lleva a cabo entre personal en igualdad de jerarquía. Cuando se presenta comunicación entre personal perteneciente a departamentos o áreas distintas a la propia se le conoce como diagonal (De Castro, 2017).

La comunicación dependiendo a quien vaya dirigida se divide en interna o externa, en donde la interna se enfoca en establecer y sostener las relaciones entre los miembros de la organización con la intención de cooperar en el cumplimiento de las metas organizacionales. Es externa cuando se enfoca el

mensaje a mantener las relaciones con los públicos externos con la organización y busca impulsar la promoción de los productos o servicios que ofrecen a través de la imagen de la organización (Andrade, 2005).

La organización tiene diferentes tipos de información, determinada a través de distintas características y propiedades, es decir, tiene las siguientes funciones, debe ser oportuna, veraz, clara, adecuada, confiable, formal, periódica, interactiva y segura. Por su parte, (Gómez de la Fuente, 2012) plantea 13 factores esenciales en las organizaciones: 1. La comunicación información se caracteriza porque la información proporcionada por el administrador debe ser veraz, clara, adecuada, confiable, formal, periódica, interactiva y segura; 2. La comunicación cultural promueve las prácticas de valores, política, reputación, rituales, puntos de vista y formación; 3. La comunicación comportamiento organizacional es la promoción, la gestión, la toma de decisiones, la cultura organizacional, las políticas claras, los cambios efectivos en la comunicación y la innovación; 4. La comunicación externa tiene cualidades organizativas, es decir, la relación entre organizaciones y medios de comunicación, gobierno, proveedores, clientes, familias, comunidades y comunidades internacionales; 5. Las propiedades de comunicación de infraestructura son para determinar si la empresa tiene un edificio, oficina, equipos informáticos, muebles, espacio físico, medios, redes internas, vehículos y transporte; 6. La comunicación responsabilidad social tiene la particularidad de observar el comportamiento moral, los valores, protección laboral, inversión en la sociedad, protección del medio ambiente y cualidades de promoción de asistencia mutua; 7. La comunicación interpersonal se

caracteriza por empatía, regulación, toma de decisiones, valor, gestión, trabajo en equipo y asertividad; 8. La comunicación cambio tienen propiedades organizativas, es decir, para informar los cambios de sus líderes, los conflictos laborales, los cambios políticos, la rotación del personal, la economía, los accidentes y el cierre de áreas; 9. La comunicación con las nuevas tecnologías tiene la información proporcionada por las organizaciones en medios digitales, sitios electrónicos, distribución de TV, teléfonos móviles. Es clara, suficiente, confiable, directa y de amplia cobertura; 10. Las propiedades de la comunicación financiera son que la organización informa sobre las inversiones en relaciones con los clientes, estabilidad financiera, pagos oportunos, inversiones de infraestructura, estímulos al personal, ingresos, gastos e inversiones; 11. La comunicación imagen promueve el carácter de la organización en marca, producto, servicio, infraestructura, noticias, relación con el cliente y relación de medios; 12. Las cualidades de comunicación grupal son líderes grupales, estándares grupales, estado grupal, composiciones grupales, orientación de tareas, toma de decisiones grupales y organización de consultoría grupal; 13. Las propiedades de comunicación logística se anuncian en la organización en el trabajo, la información en todos los niveles, el tiempo de entrega de productos, la información de los resultados de la calidad, la mejora continua en la innovación y la promoción de cero de errores.

METODOLOGÍA

La ruta metodológica empleada para alcanzar el objetivo general del presente estudio incluye un tipo de investigación

con enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional. Es transversal en cuanto a su temporalidad, debido a que solo se tomó una medición en el tiempo para conocer el estado de percepción de las variables de estudio y sus dimensiones. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recopilación de los datos, la cual se realizó en el mes de marzo de 2022 a una muestra no probabilística de 17 trabajadores fijos con funciones administrativas, con la finalidad de diagnosticar y conocer la relación existente de las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional en la empresa de diseño y construcción eléctrica denominada MAELSA, ubicada en la ciudad de Durango México.

En conjunto con el director general y el gerente de recursos humanos se indicó la población seleccionada y se planeó el momento de responder el cuestionario por los trabajadores, considerando un tiempo promedio de 25 a 30 minutos para contestar el instrumento.

Se realizó la descripción de la variable sociodemográfica de los sujetos de estudio a través de la operacionalización de la variable, ver cuadro IV.1. Las dimensiones consideradas fueron: área, cargo, antigüedad, sexo, estado civil, edad y escolaridad, son de tipo nominal ya que son valores que son simplemente etiquetas o categorías sin ningún orden o jerarquía implícita (Graus, 2018).

Cuadro IV.1 Operacionalización de la variable sociodemográfica.

Variable	Dimensión	Reactivos	Tipo de variable
Sociodemográficas	Área	Área	Nominal
	Cargo	Cargo	Nominal
	Antigüedad	Antigüedad	Nominal
	Sexo	Sexo	Nominal
	Estado civil	Estado civil	Nominal
	Edad	Edad	Nominal
	Escolaridad	Escolaridad	Nominal

Nota: El nombre de los reactivos obedece a las reglas informáticas del software SPSS V.26.

No se encontraron estudios ni instrumentos que contengan a las dos variables de estudio: capacidades dinámicas y la comunicación organizacional. Hasta el momento estas dos variables se han estudiado de manera independiente, razón por lo que se estableció el muestreo por conveniencia y se utilizaron instrumentos validados en otras investigaciones.

El instrumento de medición utilizado para la valoración de la variable dependiente que corresponde a las capacidades dinámicas es el validado y propuesto por (Zapata-Rotundo y Mirabal-Martínez, 2018), el cual incluye 18 reactivos distribuidos en cuatro dimensiones; absorción, innovación, aprendizaje y adaptación, ver cuadro IV.2. Son de tipo ordinal ya que los valores pueden ser ordenados o clasificados de acuerdo a una jerarquía u orden (Graus, 2018).

Cuadro IV.2 Operacionalización de la variable dependiente capacidades dinámicas.

Variable	Dimensión	Número de reactivos	Reactivos	Tipo de variable
Capacidades dinámicas	Capacidad de absorción	6	A1, A2, A3, A4, A5, A6	Ordinal
	Capacidad de innovación	5	B1, B2, B3, B4, B5	Ordinal
	Capacidad de aprendizaje	3	C1, C2, C3	Ordinal
	Capacidad de adaptación	4	D1, D2, D3, D4	Ordinal

Por su parte, el instrumento para medir la variable independiente que corresponde a la comunicación organizacional fue validado y propuesto por (Gómez de la Fuente, 2012), el cual incluye 99 reactivos distribuidos en trece dimensiones; información, cultura, comportamiento organizacional, externa, infraestructura, responsabilidad social, interpersonal, cambios, nuevas tecnologías, finanzas, imagen, grupal y logística, ver cuadro V.3.

Para la aplicación del instrumento en las variables de estudio, se utilizó una escala de Likert de 5 valores correspondientes a 1 Muy en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Muy de acuerdo.

Cuadro IV.3 Operacionalización de la variable independiente comunicación organizacional.

Variable	Dimensión	Número de reactivos	Reactivos	Tipo de variable
Comunicación organizacional	Información	8	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	Ordinal
	Cultura	9	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9	Ordinal
	Comportamiento organizacional	7	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7	Ordinal
	Externa	7	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7	Ordinal
	Infraestructura	7	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7	Ordinal
	Responsabilidad social	7	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7	Ordinal
	Interpersonal	8	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8	Ordinal
	Cambio	7	L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7	Ordinal
	Nuevas tecnologías	7	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7	Ordinal
	Finanzas	8	N1, N2, N3, N4, N5, N6, N7, N8	Ordinal
	Imagen	8	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8	Ordinal
	Grupal	8	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8	Ordinal
	Logística	8	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8	Ordinal

Nota: El nombre de los reactivos obedece a las reglas informáticas del software SPSS V.26.

Para dar respuesta al objetivo de la investigación, con relación al diagnóstico de las variables de estudio, se utilizó la estadística descriptiva, determinando las medias de las percepciones en función de la escala utilizada en el cuestionario, así mismo, se obtuvieron las principales características de los encuestados a través de frecuencias y descriptivos. Para determinar la relación de las variables, se utilizó un método estadístico no paramétrico descrito por (Mondragón, 2014) el cual identifica de entre dos variables la dependencia o independencia entre sí, generalmente se utiliza en las ciencias sociales y es conocido como coeficiente de correlación de Rho de Spearman. A través de la aplicación de una media línea se comparó los rangos, los números de orden y los grupos de sujetos de estudio donde se cuantificó los valores entre los rangos de -1.0 a +1.0.

RESULTADOS

Una vez procesados los datos en el programa estadístico SPSS versión 26, se realizó la prueba estadística de consistencia interna del Alfa de Cronbach para validar la fiabilidad del instrumento utilizado. En este sentido, para los reactivos que midieron las capacidades dinámicas en la organización, se obtuvo un alfa de .944. Por su parte para los reactivos que midieron la comunicación organizacional, se obtuvo un alfa de .988 y que de acuerdo con (Frías-Navarro, 2022) mientras más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor será la consistencia interna los ítems analizados, por lo que se considera que ambos instrumentos tienen alta fiabilidad.

Después del proceso de validación del instrumento utilizado en la investigación, se procedió a la caracterización de la muestra de los trabajadores encuestados, mediante el análisis de las variables sociodemográficas, ver cuadro IV.4.

Cuadro IV.4 Caracterización sociodemográfica.

Sociodemográfico	Áreas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Área funcional	Operaciones	6	35.3	35.3
	Administración	5	29.4	64.7
	Mercadotecnia	4	23.5	88.2
	Contabilidad	1	5.9	94.1
	Limpieza	1	5.9	100
Total		17	100	
Antigüedad	Menos de 1 año	1	5.9	5.9
	Menos de 2 años	6	35.3	41.2
	Menos de 3 años	2	11.8	52.9
	Menos de 4 años	1	5.9	58.8
	Menos de 5 años	2	11.8	70.6
	Más de 6 años	5	29.4	100
Total		17	100	
Sexo	Masculino	13	76.5	76.5
	Femenino	4	23.5	100
Total		17	100	
Estado civil	Casado	10	58.8	58.8
	Soltero	2	11.8	70.6
	Unión libre	5	29.4	100
Total		17	100	

Sociodemográfico	Áreas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Edad	18 a 30 años	6	35.3	35.3
	31 a 45 años	4	23.5	58.8
	46 a 60 años	6	35.3	94.1
	más de 61 años	1	5.9	100
Total		17	100	
Escolaridad	Secundaria	2	11.8	11.8
	Licenciatura	14	82.4	94.1
	Carrera trunca	1	5.9	100
Total		17	100	

Nota. Información obtenida con el procesamiento de los datos del programa estadístico SPSSv.26

En cuanto al perfil sociodemográfico en la organización se toma la muestra de las áreas funcionales que laboran en el espacio físico de las oficinas administrativas, en donde se tuvo una frecuencia de 17 sujetos de estudio. Se observó que no se demuestra una distribución real del personal adscrito en las áreas funcionales descritas, debido a que carecen de un organigrama y funciones formalizadas, por lo tanto, parte del personal realiza funciones en más de un área.

De acuerdo con la antigüedad del puesto dentro de la organización, la mayoría de los empleados o 70.6% de los encuestados tienen menos de 5 años laborando en la empresa, se consultó sobre la permanencia en el número de empleados pertenecientes a las áreas administrativas y se contestó que es el mismo con pequeñas variaciones en los últimos 15 años, lo que resulta en que la organización presenta una alta rotación de personal en los últimos 5 años.

Predomina el personal del sexo masculino en una frecuencia de 13 con un 76.5% del personal que contestó el instrumento.

Del personal estudiado, se destaca que una frecuencia de 15 o 88.2% de los encuestados hacen vida en pareja, ya sea casados (frecuencia 10, 58.8%) o en unión libre (frecuencia 5, 29.4%) por lo que la mayoría del personal tiene compromisos familiares y por lo tanto aportan al gasto corriente por obligación.

La edad de la población encuestada se encuentra entre 18 a 45 años presentó una frecuencia de 10 lo que representa el 58.8% de la muestra, de las personas con una edad de más de 45 años se presentó una frecuencia de 7 lo que representa 41.2% de la población observada, lo que es una distribución normal a razón de los porcentajes y frecuencias.

De la escolaridad de los sujetos de estudio, se encontró que la mayor parte cuenta con estudios de licenciatura, se observó una frecuencia de 14, lo que representa el 82.4% de la población encuestada.

En cuanto al diagnóstico de la percepción de las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional, se obtuvieron los estadísticos de las variables de estudio y sus dimensiones, donde se puede observar, que la percepción de la variable dependiente capacidades dinámicas es de una media de 3.8 con una desviación estándar de 0.6, lo que se encuentra por encima de la mediana que es 3, por lo que se considera una buena aceptación a las dimensiones que la componen. De las dimensiones que componen a la variable dependiente, se

observó que la capacidad de absorción muestra una media de 3.8 y una desviación de 0.6, valor similar al de la variable en general. Por su parte la dimensión de capacidad de innovación presentó la media más baja con un valor de 3.6 y la desviación estándar más alta con 0.8. en cuanto a la dimensión de capacidad de aprendizaje se obtuvo una media de 4 y una desviación de 0.5 lo que es muy positivo con relación a la percepción, al igual que la dimensión capacidad de adaptación muestra una media de 4.1 y una desviación estándar de 0.4.

La percepción de la variable independiente comunicación organizacional da un resultado con una media de 3.8 con una desviación estándar de 0.6, lo que se encuentra por encima de la mediana que es 3, se considera una buena aceptación a las dimensiones que la componen, ver tabla 2. De las dimensiones que componen a la variable independiente, la comunicación información, comunicación cultura, comunicación infraestructura, comunicación responsabilidad social, comunicación interpersonal y comunicación imagen obtuvieron medias por encima de 4 con una desviación estándar que no supera los 0.6. Por su parte la dimensión comportamiento organizacional, comunicación externa, comunicación nuevas tecnologías, comunicación grupal y comunicación logística presentaron medias de entre 3.6 a 3.9 y una desviación estándar que puede llegar a 1 punto. La dimensión comunicación cambio mostró una media correspondiente a 3.2 con una desviación estándar que supera 1 punto y la dimensión comunicación finanzas mostró una media de 3 y una desviación de 0.8, ver cuadro IV.5.

Cuadro IV.5 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio y sus dimensiones.

Estadísticos descriptivos	Media	Desviación estándar
Capacidades dinámicas	3.8725	0.61009
Capacidad de absorción	3.8039	0.68525
Capacidad de innovación	3.6118	0.83806
Capacidad de aprendizaje	4.0784	0.58368
Capacidad de adaptación	4.1471	0.49259
Comunicación organizacional	3.8830	0.63701
Comunicación información	4.1345	0.61335
Comunicación cultura	4.1046	0.54500
Comunicación comportamiento		
Organizacional	3.7899	0.93694
Comunicación externa	3.9496	0.58235
Comunicación infraestructura	4.5294	0.49940
Comunicación responsabilidad		
Social	4.1176	0.58518
Comunicación interpersonal	4.2721	0.66766
Comunicación cambio	3.2941	1.00948
Comunicaciones nuevas		
Tecnologías	3.6723	1.06158
Comunicación finanzas	3.0074	0.89647
Comunicación imagen	4.1985	0.66740
Comunicación grupal	3.7206	0.94737
Comunicación logística	3.6985	0.89055

Nota. Información obtenida con el procesamiento de los datos del programa estadístico SPSSv.26

De las dimensiones con medias más bajas, se identificó a la dimensión de capacidad de innovación en la que se observó áreas de oportunidad en los ítems de generar ideas y gestionar el portafolio de proyectos de innovación y desarrollo, a fin de formular propuestas innovadoras de valor aceptadas por los clientes y en la oportunidad de generar criterios y estrategias en la empresa que permitan insertarse en los sistemas de innovación de diferente orden, ver cuadro IV.6.

Cuadro IV.6 Áreas de oportunidad en la dimensión capacidad innovación.

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Ítem	N	Media	Desviación estándar
Capacidad de innovación	B2. MAELSA genera ideas y gestiona el portafolio de proyectos de I+D+i, a fin de formular propuestas innovadoras de valor aceptadas por los clientes.	17	3.41	1.121
	B5. MAELSA se inserta en los sistemas de innovación de diferente orden (internacional, nacional, regional y sectorial), bajo los criterios definidos por las estrategias de la empresa.	17	3.41	1.004

Se encontró que la dimensión completa de comunicación cambio y la de comunicación finanzas son susceptibles de intervención, ya que los ítems que las componen presentan los valores medios más bajos de toda la serie de dimensiones, ver cuadro IV.7.

Cuadro IV.7 Estadísticos descriptivos de los Ítems y dimensiones de la variable comunicación organizacional.

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Ítem	N	Media	Desviación estándar
Comunicación cambio	L1. ¿La organización te informa oportunamente del cambio de directivos?	17	3.53	1.231
	L2. ¿La organización te informa oportunamente de situaciones de conflicto laboral?	17	3.35	1.222
	L3. ¿La organización te informa oportunamente del cambio de políticas?	17	3.41	1.176
	L4. ¿La organización te informa oportunamente de la rotación de personal?	17	3.41	1.121
	L5. ¿La organización te informa oportunamente de finanzas poco sanas?	17	3.12	1.166
	L6. ¿La organización te informa oportunamente de los sinies-tros?	17	3.24	0.970
	L7. ¿La organización te informa oportunamente del cierre de áreas?	17	3.00	1.000
Comunicación finanzas	N1. ¿La organización te informa sobre inversión en medios de difusión?	17	3.00	1.061
	N2. ¿La organización te informa sobre inversión en relaciones con los clientes?	17	3.06	0.827
	N3. ¿La organización te informa sobre la estabilidad financiera?	17	3.06	1.144
	N4. ¿La organización te informa sobre pagos oportunos?	17	3.00	1.061
	N5. ¿La organización te informa sobre inversión en infraestructura?	17	3.06	1.088

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Ítem	N	Media	Desviación estándar
	N6. ¿La organización te informa sobre ingresos?	17	2.88	0.928
	N7. ¿La organización te informa sobre egresos?	17	2.88	0.928
	N8. ¿La organización te informa sobre estímulos al personal?	17	3.12	1.166

Se determinó en conjunto con la administración de la organización una propuesta de plan de acción. Para la dimensión de capacidad de innovación se consideró estrategias en torno a la innovación y la generación de conocimiento. En la comunicación cambio se propuso establecer un protocolo que permita identificar qué informar, quién lo informa, a quién lo comunica y por qué medio se realiza. En cuanto a la dimensión de comunicación finanzas la estrategia va de la mano de la creación de criterios de transparencia que permitan identificar qué información es susceptible de ser compartida sin llegar a generar inestabilidad laboral, incertidumbre, desmotivación, conflicto o incluso robos al interior de la organización, a su vez busca fortalecer la lealtad hacia la empresa, ver cuadro IV.8.

Cuadro IV.8 Propuesta de plan de acción.

Área de oportunidad	Propuesta
Capacidad de innovación	Definir las ideas, proyectos y programas que la empresa contempla como una estrategia de innovación.
	Elaborar bitácoras de acciones que permitan identificar problemas y cómo resolverlos.
	Proponer un sistema de información que permita a la administración adquirir el conocimiento generado y está a su vez transmitirlo para futuras operaciones.
Comunicación cambio	Definir un propósito compartido sobre qué información comunicar.
	Definir quién es la persona indicada para comunicar la información.
	Identificar a quién es necesario compartir la información.
	Establecer porque medio difundir la información.
	Determinar un protocolo sobre qué informar, quien lo informa, a quien lo comunica y por qué medio se realiza.
Comunicación finanzas	Definir criterios de transparencia
	Establecer que información cuantitativa o cualitativa se puede compartir según las políticas de la empresa.
	Compartir al personal temas financieros como liquidez, cartera vencida, interés compuesto y rentabilidad.
	Con el personal informado en temas financieros, promover la comprensión de las actuaciones y decisiones de la empresa.
	Afianzar la reputación de la empresa.
Comunicación finanzas	Fomentar la lealtad a la empresa.

Se determinó la relación existente entre las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional, con el cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman. El cuadro IV.9 muestra los resultados de la correlación de las variables, donde se puede observar que la gestión del conocimiento presenta una correlación significativa en el nivel 0.01 al evaluar la muestra en el software informático SPSSv.26 con un coeficiente de correlación entre las variables de .868.

Cuadro IV.9 Correlación de las variables de estudio.

			Capacidades Dinámicas	Comunica- ción organi- zacional
Rho de Spearman	Capacidades Dinámicas	Coeficiente de correlación	1.000	.868**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	17	17
	Comunica- ción organi- zacional	Coeficiente de correlación	.868**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	17	17

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

Nota. Información obtenida con el procesamiento de los datos del programa estadístico SPSSv.26

CONCLUSIONES

Identificar las capacidades dinámicas que posee la organización, aportan estrategias a partir de los recursos y capacidades con

que cuentan, aplicados a las competencias y procesos, lo que da origen a ventajas competitivas en la organización. Se concuerda con (Garzón Castrillón, 2015, p. 112) en que son referencia para entender el proceso de adaptación frente a los entornos complejos.

La comunicación como un proceso que se realiza de forma natural es social y es integral, ya que cuenta con elementos que se llevan a cabo por un lapso, además de ser la base de la sociedad por la capacidad de las personas de simbolizar y transmitir sus ideas y es integral por que abarca una gran cantidad de modalidades a través de distintas canales de comunicación (Guzmán Paz, 2012) (Andrade, 2005). Se debe poner atención a los procesos de comunicación en las organizaciones ya que al considerarla algo natural se da por hecho que las personas saben comunicarse y que saben entender y por lo tanto pueden seguir directrices y esto es un proceso que afecta la ejecución de las tareas, los procesos y funciones si no se lleva de forma adecuada.

Se coincide con los resultados obtenidos por Rojero Jiménez et al., (2019) en la aplicación del instrumento de Gómez-De la Fuente (2012) en 400 empresas del estado de Durango al obtener los más bajos índices de frecuencia en la comunicación organizacional en las dimensiones de Comunicación Finanzas y Comunicación Cambio.

La presente investigación, aporta las bases para el desarrollo de una propuesta metodológica para la realización de la intervención organizacional de las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional. Al identificar las dimensiones que presentan las medias aritméticas en el

límite inferior, se puede analizar cuáles de los ítems que las componen y considerarlos como áreas de oportunidad para intervenir dentro de la organización.

A partir del diagnóstico organizacional se generan estrategias, esta es la ruta que definirá la intervención (Sama, 2010). Por lo que hacer del conocimiento y difusión de nuevos modelos, propiciarán una versatilidad en el diseño de nuevas formas de organización en México (Rivas, 2020).

El estudio de caso promueve el objetivo de llevar a cabo intervención en los procesos organizacionales en estudios no probabilísticos o de conveniencia cuando no hay acceso a la población de estudio total. A través del estudio de caso se promueve la realización de investigación en las MiPyMEs y no solo en las organizaciones de gran tamaño.

La investigación tiene las limitantes de que los instrumentos de medición se tomaron de otras investigaciones. La población objeto de estudio es pequeña. El alcance de la investigación se presenta con una limitante geográfica por ser una sola empresa del estado de Durango.

Al identificar las áreas de oportunidad resultado del diagnóstico de las variables y sus dimensiones, representa para la organización una forma efectiva de mejora en las áreas débiles. Se abre una línea de investigación futura, para el desarrollo y aplicación de un plan de acción que permita una intervención organizacional para mejorar estas áreas detectadas.

Se abren líneas de investigación futuras al incluir a las empresas de la región del mismo sector y subsector, para analizar si la comunicación organizacional influye de la misma manera en las capacidades dinámicas. Además de tener los elementos para establecer una propuesta metodológica que permita a otros investigadores realizar estudios de las capacidades dinámicas y la comunicación organizacional.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio.
- Carr, D. C., Folliard, K. A., Huang, S. T., Kenney, A. M., MacGregor, J. A. (1999). How to implement a successful communication program: a case study. Bell Labs technical. *Bell Labs Technical Journal*, 172–180.
- De Castro, A. (2017). *Manual Práctico De Comunicación Organizacional*. Verbum.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Elonen, S., y Arto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00097-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00097-2)
- Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida interna de los ítems de un instrumento de medida. In *Recomendaciones para redactar el informe de investigación y lectura crítica*. Universidad de Valencia. <https://doi.org/10.17605/osf.io/kngtp>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., y Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo De Capacidades Dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111–131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Gastélum, R. G. (2000). *Comunicación y cultura en las empresas chinas y japonesas*. Juan Carlos Martínez Coll.

- Gómez de la Fuente, Ma. del C. (2012). *Auditoría de Comunicación en las Organizaciones “Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México.”* Universidad Santiago de Compostela.
- Gómez-Osorio, M., y Gómez-Romero, J. G. I. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá-Colombia y Durango-México. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 336–346.
- Graus, M. E. G. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. RED TERCER MILENIO S.C.
- INEGI. (2021). *Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Longenecker, J., Pety, J. W., Palich, L., & Hoy, F. (2013). Small business management. In Cengage Learning (Ed.), *Administración de pequeñas empresas* (16th ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación*. Editorial Prentice Hall.
- Miranda Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44–2, 1–19. <https://doi.org/10.35426/iav44n116.05>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98–1047.
- ONU. (2022). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas | Naciones Unidas*. <https://www.>

- un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day
- Rivas, L. A. (2020). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. *SciELO*, 18, 13–45.
- Rojero Jiménez, R., Gómez Romero, J. G. I., y Zuñiga Meraz, R. F. (2019). Evaluación de la Comunicación Organizacional en las MiPyMEs de la Ciudad de Durango. *Sistemas, Estructuras y Procesos de La Administración En México*, 269.
- Ruiz Chávez, R., y Hernández Vela, H. (2020). Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, 5(15), 27–45. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Sama, M. (2010). *La consultoria*. Trillas.
- Sánchez Bañuelos, M. N. (2017). Aportes Teóricos a la Gestión Organizacional: La Evolución en la Visión de la Organización. *Ciencias Administrativas*, 10, 65–74.
- Segarra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A.-M., y Monserrat-Gauchi, J. (2018). *Planificación estratégica de la comunicación integrada*. 152–178.
- Zapata-Rotundo, G. J., y Mirabal-Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121), 47–70.
- Zea-Fernández, R. D., Benjumea-Arias, M. L., y Valencia-Arias, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 106–119.



Elaboración propia con Generador de imágenes de Designer, Microsoft Bing

V
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LA CADENA
DE VALOR DEL CULTIVO DE CAMARÓN
(LITOPENAEUS VANNAMEI) EN EL ESTADO DE
NAYARIT, MÉXICO

Mauro Sifuentes Trejo. maurosifuentes.fceam@uas.edu.mx

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas. tania.plascencia@uan.edu.mx

Susana María Lorena Marceleno Flores. susana.marceleno@uan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la producción de camarón de cultivo en Nayarit, México, se ha incrementado de manera importante; lo cual puede significar mejores ingresos para los productores y sus familias, incremento en los empleos y mejoras en las condiciones generales de vida para los habitantes de las zonas productivas. Sin embargo, se percibe que el crecimiento de la actividad productiva se ha realizado de manera desordenada, debido a la falta de planeación sectorial, al no cumplimiento de la normativa ambiental para la actividad, la disminución de capacidades del estado para la aplicación de las mismas, entre otras causas.

La identificación de riesgos en la cadena de valor del camarón de cultivo en Nayarit puede contribuir a la construcción de una perspectiva sistémica de la actividad,

así como al planteamiento de estrategias y acciones para el desarrollo de la cadena de valor camarón de cultivo en la entidad. Este trabajo se realiza con el fin de hacer notar las oportunidades del sub sector, desde la visión de riesgos de la cadena de valor y proponer una solución con base empírica.

El objetivo general es identificar los riesgos sistémicos en la cadena de valor del cultivo de camarón *Litopenaeus vannamei* en Nayarit; para lo cual se establecen como objetivos específicos identificar los riesgos de la cadena de valor del cultivo de camarón y diseñar estrategias y acciones que permitan prevenir y controlar los riesgos de la cadena de valor del cultivo de camarón en Nayarit.

REVISIÓN DE LITERATURA

El concepto de riesgo es complejo debido a que implica la interrelación de factores y causas diversas; la gestión del riesgo supone detectar los tipos de riesgo que enfrenta la cadena de valor, evaluar la tolerancia al riesgo de las unidades de producción y las acciones que se pueden implementar para su control (Núñez, 2010). El riesgo se piensa como “la probabilidad de que pase algo malo”(Caddy y Mahon, 1996, p. 46). La teoría de decisiones, define al riesgo como: “las pérdidas promedio o las pérdidas que se pronostican cuando algo malo sucede” (Caddy y Mahon, 1996, p. 46).

La identificación de riesgos consiste en cuantificar los riesgos y esta información se puede utilizar para derivar estrategias de mitigación de riesgos (Chopra y Sodhi, 2004).

Según Holton (2004, p. 22) riesgo en su definición general es “la exposición a una proposición de la que uno no está seguro”. Señala que está tiene dos elementos indispensables: la incertidumbre y la exposición. Además, advierte que “es imposible definir operacionalmente el riesgo. En el mejor de los casos, podemos definir operativamente nuestra percepción del riesgo. No hay riesgo real” (Holton, 2004, p. 24).

En relación con las cadenas de valor un riesgo se puede definir como “la posibilidad de averías, dificultades operativas y pérdidas crediticias y económicas debido a diversos factores inciertos durante el proceso operativo de todas y cada una de las empresas nodales a lo largo de la cadena” (Septiani et al., 2016, p. 52). Para facilitar la funcionalidad y desarrollo integral de las cadenas de valor, la gestión del riesgo debe ser un componente importante de gestión empresarial. La gestión integral del riesgo significa que las empresas “deben gestionar los riesgos en diferentes áreas tales como: producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos, marco legal e institucional entre otros” (Núñez y Aspitia, 2013, p. 12). El riesgo de la cadena de valor tiene múltiples fuentes, incluidos el proceso, el control, la demanda, el suministro y el medio ambiente. Ante estos riesgos se requiere de respuestas específicas y adecuadas como técnicas, actitudes y estrategias para la gestión del riesgo (Lavastre et al., 2012).

Una cadena de valor, según Kaplinsky y Morris (2001, p. 4) “describe la gama completa de actividades que se requieren para traer un producto o servicio desde la concepción, a través de las diferentes fases de producción (que involucran una combinación de transformación física

y el insumo de varios servicios del productor), entrega a los consumidores finales y eliminación final después de usar”. La cadena de valor es “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto” (ONUFI, 2004, p. 25). Las cadenas de valor se subdividen en eslabones, los cuales cumplen una función específica dentro del proceso de producción.

“Es factible que cada uno de los eslabones de la cadena se pueda subdividir, a su vez, en otros grupos de empresas” (Isaza, 2008, p. 10). Los eslabones efectúan diversas funciones en la cadena productiva como producción, transformación, industrialización, comercialización, distribución. En cada eslabón de la cadena es posible identificar actores que ofrecen y demandan productos con diversas características de cantidad, oportunidad y calidad (Demenus y Crespo Coello, 2011). En la realidad, según Van Heyden, una cadena productiva refleja una situación dinámica: sus actores cambian y pueden pertenecer también a otras cadenas productivas independientes. Su entorno también evoluciona y se modifica. “Una cadena es un sistema en el cual intervienen muchos actores que mantienen entre ellos relaciones complejas” (2006, p. 15)

Los sistemas alimentarios, de acuerdo con el Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial “engloba todos los elementos (medio ambiente, personas, insumos, procesos, infraestructuras, instituciones, etc.) y actividades relacionadas con la producción, la elaboración, la distribución,

la preparación y el consumo de alimentos, así como los productos de estas actividades, incluidos los resultados socioeconómicos y ambientales” (HLPE, 2017, p. 11).

Las unidades productivas que forman parte de cada uno de los eslabones de las diferentes cadenas de valor asumen riesgos que afectan la actividad productiva, el resultado económico y la sustentabilidad. Se requiere más que un diagnóstico de fuentes o factores de riesgos que puedan afectar a las diferentes empresas que integran la cadena; así pues, los riesgos deben gestionarse de manera adecuada y oportuna (Núñez y Aspitia, 2013). El análisis de la cadena de valor permite a los tomadores de decisiones “comprender con mayor claridad el funcionamiento de la empresa y brinda posibilidades de mejora en busca de alcanzar los fines organizacionales, al contar para ello con información oportuna” (Suarez-Tirado, 2013, p. 259). El control de gestión es fundamental para el éxito y continuidad de las organizaciones de la cadena de valor en mercados globales competitivos.

Un elemento inseparable al funcionamiento de las cadenas de valor es la presencia de factores de riesgo, tanto para aquéllas que se enfocan al mercado interno, como para las que se orientan a mercados internacionales. El factor de riesgo es una constante en el funcionamiento de una cadena de valor en la economía moderna, ya sea debido a problemas de calidad o de seguridad, incertidumbre regulatoria o política, infraestructura inadecuada, complicaciones o restricciones en el suministro, condiciones climáticas y desastres naturales, entre otros (Calatayud y Ketterer, 2016).

Osmundsen et al. (2021), mencionan que la gobernanza de la producción pesquera, principal y tradicionalmente una actividad gubernamental, está cada vez más diseñada y ejecutada por actores privados, como organizaciones empresariales y/u organizaciones no gubernamentales; esto se puede considerar complementario a la regulación pública en el manejo de problemas colectivos, pero hay pocos estudios dentro del sector de la acuicultura que investiguen el alcance y el potencial de tales acuerdos.

El camarón blanco del Pacífico *Litopenaeus vannamei* (Boone, 1931) es “nativo de la costa oriental del Océano Pacífico desde Sonora, México hasta Perú, ha sido introducido en las costas del Golfo de México por la actividad acuícola” (DOF, 2021, p. 17). La camaronicultura es un proceso por medio del cual se producen camarones y algunos subproductos biológicos y ambientales; en base a de la transformación de insumos ambientales, nutricionales y productivos. Los factores de riesgo en el cultivo de camarón se han incrementado como resultado del propio desarrollo de la actividad y la aplicación de técnicas con el fin de conseguir máximos rendimientos, principalmente en los sistemas de cultivo semi-intensivos que son los más susceptibles de contaminarse por el poco control que se puede tener sobre el ambiente en los estanques (SENASICA, 2017).

El fortalecimiento de la cadena de cultivo de camarón puede favorecer a “disminuir la pobreza en la franja costero-marina, a mejorar la seguridad alimentaria de sus habitantes, a crear nuevos polos de atracción de inversión, reducir

las asimetrías territoriales y coadyuvar al crecimiento del mercado interno y de la capacidad exportadora” de la región (Oddone y Beltrán, 2014, p. 11)

METODOLOGÍA

La metodología empleada en el presente fue diseñada en base a un proceso de investigación cualitativo-descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque de sistemas. Los datos fueron recolectados explorando información desde diversas fuentes de investigación, principalmente artículos de revistas calificadas, material complementario del tipo de tesis, informes institucionales y, en menor medida, notas periodísticas e informativas. Construida dicha información, fue estructurada por medio de tablas dinámicas de análisis.

La identificación de la cadena se basa en la metodología propuesta por Calatayud (2017), quien sugiere la identificación y selección de la cadena de valor, el mapeo de la cadena de valor y sus riesgos. Primeramente, se realiza una caracterización general del territorio a partir de la identificación y recolección de información sobre el territorio; así como la precisión de la importancia y contribución de la cadena de valor en el territorio.

A continuación, se identifica la información sobre el entorno general, el entorno sectorial, los procesos productivos, los actores y sus vínculos en la cadena de valor. Esta información es recolectada, sistematizada y analizada, para la identificación de los riesgos en la cadena de valor. La

representación sintética y visual de los procesos y actores de la cadena se realiza a partir de dos elementos: el mapa de la cadena de valor y el flujograma de la misma.

La aplicación de la metodología propuesta por Calatayud y Ketterer (2017) se desarrolla en tres etapas: a) identificar y seleccionar la cadena de valor; b) mapeo de la cadena de valor y sus riesgos. c) diseñar un programa de gestión de riesgos para la cadena. Los riesgos que determinan el funcionamiento de las cadenas de valor se pueden agrupar en cinco categorías (Calatayud y Ketterer, 2016): i) sistémicos, ii) de mercado, iii) operativos, iv) de crédito y v) de liquidez.

Cuadro V.1 Categorías de riesgo

Tipo de riesgo	Definición
Riesgos sistémicos	Tienen efectos en la economía en su conjunto; sus fuentes pueden ser incertidumbres políticas, macroeconómicas, sociales o naturales. Este tipo de riesgos presenta retos cada vez más complicados para el funcionamiento de las cadenas de valor en el contexto de la globalización de la producción y del surgimiento de cadenas globales de valor. Los efectos del calentamiento global y la probabilidad de ocurrencia de desastres naturales, también son elementos importantes a considerar.
Riesgos de mercado	Condicionan la operación de un sector determinado de la economía. Estos riesgos incluyen variaciones en los niveles de los precios de los insumos y productos (internos e internacionales), cambios tecnológicos, estándares de calidad del sector, disponibilidad de insumos, cambios en las preferencias de los consumidores, disponibilidad de productos sustitutos, entre otros.

Riesgos operativos	Condicionan la operación de una cadena de valor en particular, y se pueden presentar a nivel de un eslabón determinado o en la relación entre dos o más eslabones. Las fuentes de estos riesgos se originan en los flujos de materiales, productos o información a lo largo de la cadena.
Riesgo de crédito	Se relaciona con los problemas en los cobros a clientes; mismos que afectan el flujo de liquidez de una empresa; y ponen en peligro el pago a proveedores de insumos y servicios; que puede generar un círculo de impagos de difícil solución.
Riesgo de liquidez	Se relaciona con los problemas para cumplir con las obligaciones de corto plazo. La ampliación de los ciclos de pago, el bajo acceso al crédito y el deterioro de la salud financiera de una empresa; incrementan la probabilidad de que se produzca este tipo de riesgo.

RESULTADOS

En una cadena los efectos de la ocurrencia de un riesgo, rara vez quedan contenidos en el nodo o eslabón en el que se origina. Desarrollar estrategias de gestión que identifiquen los riesgos a los que se encuentra expuesta toda la cadena, la probabilidad de ocurrencia de tales riesgos, y los efectos que podrían tener para la cadena y sus actores, resulta esencial para la estabilidad y el buen funcionamiento de la misma (Calatayud y Ketterer, 2017).

ENTORNO GENERAL

El entorno general se considera un riesgo de tipo sistémico; esta información contribuye a conocer el entorno político, económico, social y natural del territorio. Se requiere disponer de información acerca de las principales características políticas, económicas, sociales y naturales en que se desenvuelve la cadena de valor (Calatayud y Ketterer, 2017).

Situaciones de inestabilidad política, cambios importantes en las orientaciones políticas de gobierno, presencia o eventualidad de guerras, de enfrentamientos internos, de terrorismo, de golpes de estado u otras situaciones que puedan contribuir a modificar la paz social del territorio. El territorio no presenta situaciones de inestabilidad política ni cambios importantes en las orientaciones de las políticas de gobierno. Se observan enfrentamientos externos (Rusia-Ucrania) y otros eventuales (EEUU-Taiwán-China). La percepción de la seguridad de la población en el territorio presenta refleja vulnerabilidad. El conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha tenido consecuencias considerables a través del alza de precios de los productos básicos y combustibles; así como el debilitamiento del crecimiento mundial (Banco Mundial, 2022). Se presentan una disminución en los indicadores sobre delitos, denuncias, percepción de seguridad, entre otros riesgos en el territorio (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2022).

Modificaciones relevantes en los ritmos de actividad económica, cambios en los precios relativos internacionales, especialmente de aquéllos que afecten las áreas principales de la economía (exportaciones, por ejemplo). En general, la economía enfrenta un incremento en la inflación y los precios internacionales de los alimentos y los combustibles. Ello se debe, en gran medida, a la inestabilidad geopolítica provocada por la guerra en Ucrania. Continúan los cuellos de botella en el suministro mundial relacionados con la pandemia (Banco Mundial, 2022; Fondo Monetario Internacional, 2022). El conflicto EEUU-Taiwán-China representa riesgos de insumos tecnológicos debido a que Taiwán domina la producción mundial de chips para computadoras (Cueto, 2022). Existen riesgos adversos debido a la disminución del crecimiento mundial, el incremento de la inseguridad alimentaria y de malestar social, inflación mayor a la prevista y tensiones financieras constantes (Banco Mundial, 2022). Lo anterior incrementa la probabilidad de existencia de riesgos para la adquisición de insumos tecnológicos (Cueto, 2022), entre otros.

El territorio cuenta con una política de competencia e instancias que la supervisan; se cuenta con una política de competencia e instancias que la supervisan. No se identifican la presencia de fallas y/o distorsiones de mercado que afecten o modifiquen la asignación de recursos: barreras arancelarias y no arancelarias; subsidios o intervenciones en los precios o en la calidad de los productos; ni rigideces en los mercados de factores (SHCP, 2022).

En general, el país presenta un buen clima de negocios, cuenta con potencial para convertirse en una economía

de crecimiento fuerte; sin embargo, en las últimas décadas el crecimiento ha sido escaso. La renovación del tratado comercial de América del Norte puede dar nuevo impulso al crecimiento; para lo cual, es necesario un programa de reformas amplio para reactivar la inversión e incrementar la productividad del territorio (OCDE, 2022). Sin embargo, México se mantuvo en el sitio 55 de una lista de 63 países en el Ranking de Competitividad Mundial 2022 del instituto suizo IMD (2022). La corrupción, la informalidad y la exclusión financiera son factores que han dificultado el aumento de la productividad. Las perspectivas de crecimiento a mediano plazo se han visto afectadas por las bajas tasas de participación femenina y la debilidad de la inversión desde 2015. Las discusiones en marcha sobre determinadas reformas, con potenciales retrocesos en el sector energético, crean incertidumbre (OCDE, 2022).

Nayarit se encuentra expuesto a actividad ciclónica, entre 1970 y 2021 se han presentado 35 fenómenos meteorológicos. Sin embargo, la eventualidad de actividad ciclónica se ha incrementado en las últimas dos décadas (SEMARNAT, 2022). Por otra parte, la acuicultura puede tener impactos directos e indirectos, a corto y largo plazo, debido al cambio climático (FAO, 2018a). Entre los impactos a corto plazo, que se incluyen “pérdidas de producción e infraestructura provocadas por fenómenos extremos tales como inundaciones, aumento del riesgo de enfermedades, parásitos y proliferación de algas nocivas, y reducción de la producción debido a impactos negativos sobre las condiciones de explotación” (FAO, 2018b, p. 22).

ENTORNO SECTORIAL

Esta información permite conocer las principales características del sector productivo al que pertenece la cadena de valor camarón de cultivo, especialmente en aquellos aspectos relacionados a los niveles y características de la organización del sector productivo y al cuerpo de leyes, normas y reglamentos que regulan o enmarcan el desempeño de sus actividades (Calatayud y Ketterer, 2017).

En los últimos sexenios se han reducido las capacidades para enfrentar el desafío de llevar adelante políticas públicas de apoyo a sectores productivos y cadenas de valor específicas. El único apoyo federal para el sector pesquero y acuícola a partir de 2020, es Bienpesca. Una transferencia directa a pescadoras y pescadores por un monto de \$7,200 al año. Lo anterior, contrasta con las 12 categorías de subsidios que se otorgaban a las empresas y cooperativas pesqueras, entre 2012 y 2019. Los subsidios iban desde combustibles y modernización de embarcaciones hasta apoyos para la transformación y comercialización de productos pesqueros. (Chávez-Sánchez, 2022).

Se observa una disminución grande de las capacidades institucionales del sector público en el sector pesquero en particular en la acuicultura. Osmundsen et al. (2020) señala que el sistema de gobernanza actual para el sector de la acuicultura, consiste en regulaciones públicas nacionales flexibles, apoyadas por esquemas de certificación privados y acuerdos

de autorregulación iniciados por empresas individuales, grupos de empresas y asociaciones industriales. La creación de un sistema predecible para regular la producción acuícola es crucial para limitar las externalidades ambientales y permitir el futuro crecimiento sustentable de la industria, aunque esto no siempre es sencillo. En este contexto, el compromiso con una autoridad estatal competente sigue siendo esencial. Un gobierno debilitado no cuenta con capacidades para controlar la sobrepesca, la captura incidental y la de regular el impacto ambiental de la acuicultura (Bush y Oosterveer, 2019).

Iniciativas legales que están en discusión o trámite y que puedan afectar las regulaciones relacionadas con el sector productivo al que pertenece la cadena. En el año 2007, se aprobó la Ley General Pesca y Acuicultura Sustentables (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2007) y en 2010 se publican las Políticas de ordenamiento para la pesca y acuicultura sustentables, con el fin de “detonar el desarrollo del sector ante la demanda creciente de alimento y la necesidad de fortalecer la seguridad alimentaria de México en el contexto del desarrollo sustentable, considerando los ámbitos ambiental, social, económico, tecnológico e institucional” (CONAPESCA, 2010, p. iv). Sin embargo, el régimen de permisos y concesiones es anacrónico y poco claro debido que a la fecha no se ha realizado la publicación del reglamento de la LGPAS (Villegas-Núñez, 2022). Se observan aspectos de regulación que afectan el régimen de permisos y concesiones, que inciden en el normal desarrollo de la actividad pesquera y, en particular, del sector acuícola.

En cuanto a cambios en los estándares y exigencias de calidad en las regulaciones que afectan al sector. La Carta Nacional Acuícola señala que los problemas sanitarios que han enfrentado los productores de camarón en los últimos años son: en 2010 y 2011 el Virus de la Mancha Blanca (WSSV), se presentó en los estados de Sonora, Nayarit y Sinaloa, siendo Sonora el más afectado; en 2013 y 2014 se presentó un problema sanitario llamada Mortalidad Atípica de Camarón, en la mayor parte de las unidades de producción acuícola del Noroeste del país, y causó la pérdida de gran parte de la producción nacional (INAPESCA, 2021); están presionando de manera importante para que se realicen cambios en los estándares y exigencias de calidad en el sector del camarón de cultivo. La eventual aparición de un nuevo brote viral y/o bacteria es un gran riesgo para la producción de camarón. Se observan importantes deficiencias en los controles sanitarios que ejercen las autoridades públicas. Existe un riesgo relacionado con la falta de regulaciones que se ajusten a patrones de buenas prácticas internacionales (Chávez y Higuera, 2003; Gonzaga Añazco et al., 2017; Rojas et al., 2005).

La institucionalidad pública encargada de regular y promover la actividad pesquera es la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA). Se observan cambios institucionales de relevancia en el sector en la disminución de subsidios y la intervención de otras entidades federales (Secretaría de Marina y Secretaría de Bienestar) en las funciones del sector (Chávez-Sánchez, 2022). Adicionalmente, las instituciones públicas que colaboran con el sector no cuentan con los equipos profesionales necesarios para cumplir con sus

funciones (Villegas-Núñez, 2022). Existen riesgos adversos debido al debilitamiento de la institucionalidad pública.

En general, el sector privado de la pesca no presenta buenos niveles de organización gremial. La incorporación de los agentes económicos a esta actividad se ha dado más por las circunstancias y oportunidades que se han presentado que por una programación planeada anticipadamente. Si bien los agentes mantienen la política del buen vecino con relaciones amigables y ayuda mutua en la producción, se encuentran desarticulados en el mejor de los casos, sin propuestas creíbles para el trabajo en conjunto (Cueva-deAnda, 2019). Los problemas organizacionales podrían constituirse en un obstáculo para la acción coordinada de todos los miembros de la cadena de valor.

El sector de la pesca y acuicultura recibió importante apoyo con el objetivo de “procurar la promoción y articulación de las cadenas de producción-consumo para lograr una vinculación eficiente y equitativa entre los agentes del desarrollo rural sustentable” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2001 art. 143). Sin embargo, estos no tuvieron el seguimiento necesario, se disminuyeron los apoyos hasta desaparecer en 2020 (Chávez-Sánchez, 2022). Los problemas organizacionales podrían constituirse en un obstáculo para la acción coordinada de todos los miembros de la cadena de valor.

Los precios de los insumos del sector se encuentran al alza, debido a las presiones inflacionarias generalizadas, especialmente en alimentos y energía. En cambio, el precio de los productos finales se ha incrementado casi un 21% en

el último año, como consecuencia de una mayor demanda de los mercados internacionales, principalmente Estados Unidos (Kenny y Morrison, 2022). El incremento el precio de los insumos y la energía constituye un riesgo importante para la cadena. La existencia de proveedores locales y/o regionales asegura la cantidad y calidad de los insumos requeridos por el sector. Sin embargo, para la producción de insumo biológico se requieren de tecnología e insumos de importación. No se observan riesgos importantes en la cadena, salvo en la producción de insumo biológico (SENASICA, 2017).

Los consumidores de pescado y marisco son cada vez más conscientes de las consecuencias ambientales de la pesca, y el impacto medioambiental de los productos del mar puede influir en la cuota de mercado. Requieren más información sobre huella de carbono, impacto ambiental y trazabilidad. Será importante que los consumidores sepan, por ejemplo, dónde y cómo se ha producido un producto, cómo ha sido la temperatura durante el procesamiento y el transporte, y el valor de la huella de carbono acumulada (Nordtvedt y Widell, 2020).

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en las actitudes de la población, se observa un incremento en el uso de plataformas online para el comercio de productos pesqueros. Las características de la “economía perezosa”, incluyen ahorro de tiempo, ahorro de mano de obra, conveniencia y reducción de costos (Anthonysamy, 2021). No se observan riesgos negativos, pero sí un riesgo positivo hacia el aprovechamiento de las plataformas digitales adoptadas a partir de la pandemia.

Los comerciantes son uno de los actores más importantes de la cadena, a pesar de no intervenir en los procesos de producción, ni formar parte de los programas de asistencia técnica, tampoco participan en reuniones con autoridades gubernamentales. Sin embargo, debido a su acceso a los mercados formales, los comerciantes son quienes fijan el precio base, que será tomado por los otros miembros de la cadena y establecen las formas de pago de la producción (Noguera Muñoz, 2020).

Si bien el desarrollo del sector ha impulsado de forma importante la economía del territorio, la industria deberá hacer más limpios sus procesos productivos (principalmente en lo que respecta a la adopción de tecnologías limpias) para adaptarse a la regulación en aprobación sobre la conservación del medioambiente (D'Abramo Louis R., 2021; Vince y Haward, 2017, 2019). El territorio y el sector presentan un buen clima de negocios. No se observan desafíos relevantes en cuanto al clima laboral en el sector productivo al que pertenece la cadena de valor del camarón.

PROCESOS PRODUCTIVOS

La identificación de los procesos productivos en la cadena camarón de cultivo, presentan riesgos de tipo operativo y de mercado; esta información contribuye a describir los procesos que se realizan desde la compra o la producción de los insumos, hasta su consumo final en el país o exportación, incluyendo todos los servicios requeridos, inclusive los de postventa (Calatayud y Ketterer, 2017).

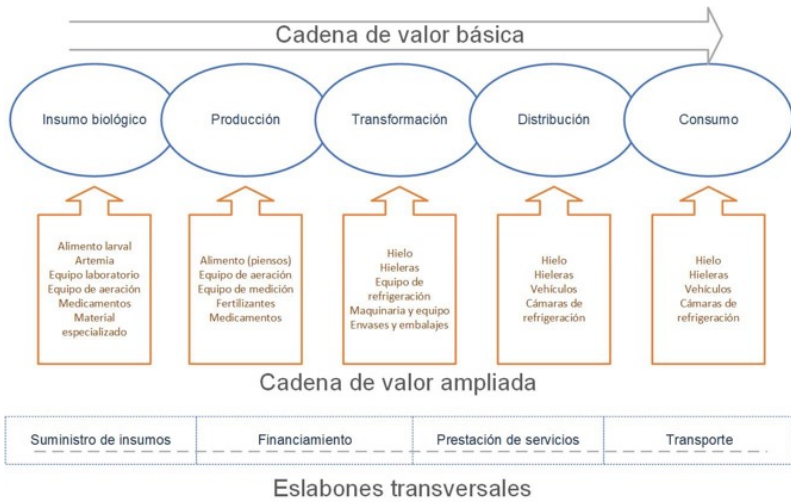


Figura V.1 Modelo de cadena de valor camarón de cultivo.

El producto que genera es “camarón blanco del Pacífico y camarón patiblanco, *Litopenaeus vannamei* (Boone 1931). Sinonimias: *Penaeus vannamei* Boone 1931, *Penaeus (Litopenaeus) vannamei* Boone 1931”(DOF, 2021, p. 16); el que se presenta de diferentes formas dependiendo del cliente: congelado, preparado y vivo. El producto se adapta a las preferencias de los consumidores (Gutiérrez-Venegas, 2016). Sin embargo, problemas en la cadena de frío pueden dañar el producto que llega al supermercado.

Se evidencian pérdidas de cadena de frío en el transporte entre los centros de producción y los de distribución. Equipos de transporte y almacenamiento inadecuados. Existen también demoras por congestión vial y por vías que no están asfaltadas. Cortes de luz en plantas de procesamiento generan pérdidas y elevan costos de producción representan incertidumbres de producción. Los problemas en cadena de

frío pueden dañar el producto que llega al supermercado (Ndraha et al., 2019; Nordtvedt y Widell, 2020).

La industria del camarón tiene un mercado exigente y en crecimiento a pesar de la pandemia (Kenny y Morrison, 2022). Es un consumo de sectores de clase media, media/alta y alta (Gutiérrez Venegas, 2016). Se exporta a más de 70 países y sus principales mercados de destino son: Estados Unidos, Japón, China y la Unión Europea. Los principales competidores son India, Vietnam, Indonesia y Ecuador, los cuales presentan una productividad mayor, menores costos en la distribución del camarón (FAO, 2022).

Los productores conocen los estándares de calidad requeridos por los mercados nacional e internacionales. Sin embargo, la calidad de los productos se ve afectada por inadecuado manejo en la fase de distribución del camarón, por pérdidas de cadena de frío. Cualquier cambio en el tiempo-distancia o temperatura en la cadena de frío puede afectar el valor presente neto de las actividades y su valor agregado en la cadena de manera significativa (Bogataj y Bogataj, 2007).

Las PyMEs que participan en los primeros eslabones de la cadena (abastecimiento de insumos y servicios) presentan necesidades de mejorar sus técnicas de gestión, por ej. para mantener un registro contable actualizado y completo, mejorar la gestión financiera y la gestión operativa de sus propias cadenas de abastecimiento, y para incrementar la adopción de tecnología (Noguera-Muñoz et al., 2021).

En general las empresas del sector no cuentan con el apoyo de agencias de desarrollo del sector empresarial. Los instrumentos asociados a la inversión pública relacionados con la pesca y acuicultura se encuentran integrados al Ramo. Agricultura y Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER); su misión es “diseñar e implementar las políticas públicas y acciones estratégicas para el desarrollo del sector agropecuario, acuícola y pesquero con el fin de alcanzar la autosuficiencia alimentaria mediante el impulso de una agricultura productiva, incluyente y sostenible que propicie el bienestar de la población rural” (SHCP, 2021, pp. 17–18). El Reglamento Interior de la SADER plantea que el órgano desconcentrado denominado Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA), es el encargado de la regulación y fomento de los subsectores pesquero y acuícola (Reyes et al., 2015). También participan en el sector: Secretaría de Marina, SEMARNAT, CONANP, Secretaría de Bienestar, UT Costa, UAN, CETmar, SENASICA. Se presentan riesgos de pérdida del producto y de mercados por las demoras en los controles administrativos lo que genera en los productores desesperación y hartazgo (Villegas-Núñez, 2022).

ACTORES Y VINCULACIONES

La información sobre los actores y sus vinculaciones contribuye a conocer a los actores (empresas e instituciones) que participan en la cadena de valor seleccionada, sus principales características y sus vinculaciones de relevancia. Ello contribuirá a identificar posibles riesgos, especialmente aquellos relacionados al crédito y la liquidez de los actores

participantes, que pudieran afectar el desempeño de la cadena de valor en estudio (Calatayud y Ketterer, 2017).

Respecto al número de empresas que participan en la cadena de valor, hay un total de 677 unidades de producción acuícola, 30 laboratorios de insumo biológico (24 Sinaloa, 5 Nayarit, 1 Colima) (CESANAY, 2021) y 147 que proveen insumos y servicios. Existen 11 empresas transformadoras de camarón en la entidad que no tienen dificultades para el abastecimiento de insumos, tanto en la cantidad como en la calidad requerida. Las empresas productoras de camarón son en su mayoría de tamaño micro y pequeño, sin asociación a transnacionales o empresas grandes de capitales nacionales (CESANAY, 2021). Las prestadoras de servicios y proveedoras son de diferentes tamaños, aunque en su mayoría son PyMES (INEGI, s/f).

En general, se trata de un sector formal, incluyendo a sus prestadores de servicios y abastecedores de insumos. Sin embargo, una cantidad importante de empresas del eslabón productivo no cumplen con la normativa ambiental (CESANAY, 2021). En la entidad, el sector privado de la pesca no presenta buenos niveles de organización gremial. La incorporación de los agentes económicos a esta actividad se ha dado más por las circunstancias y oportunidades que se han presentado que por una programación planeada anticipadamente. Si bien los agentes mantienen la política del buen vecino con relaciones amigables y ayuda mutua en la producción, se encuentran desarticulados en el mejor de los casos, sin propuestas creíbles para el trabajo en conjunto (Cueva-deAnda, 2019).

Existen al menos 17 empresas con producción superior a las 200 toneladas anuales, que podrían actuar como empresas ancla y realizar procesos de desarrollo de proveedores (CESANAY, 2021). En cuanto al financiamiento, este es caro, escaso y de corto plazo, lo que limita la posibilidad de realizar inversiones para mejorar su productividad interna y satisfacer las demandas. Los productores del sector social recurren a los intermediarios condicionados a la venta del producto, altas tasas de interés y precios bajos (Cueva-deAnda, 2019). Se estima que “Nayarit tiene una población pesquera y acuícola registrada de 12,167 personas de las cuales 8,027 son para actividades de captura y pesquerías acuaculturales, además de 4,140 para sistemas controlados” (Plataforma Marítima de Desarrollo Ecológico y Sistemas Para La Acuicultura y Pesca Sustentable, 2019, p. 13).

CONCLUSIONES

La cadena de valor “describe la gama completa de actividades que se requieren para traer un producto o servicio desde la concepción, a través de las diferentes fases de producción (que involucran una combinación de transformación física y el insumo de varios servicios del productor), entrega a los consumidores finales y eliminación final después de usar” (Kaplinsky y Morris, 2001, p. 4). Los riegos sistémicos de la cadena de valor camarón de cultivo en Nayarit, se pueden abordar desde las dimensiones de entorno general, entorno sectorial, procesos productivos y actores y vinculaciones.

Respecto al entorno general sobresalen la situación geopolítica en el conflicto Rusia-Ucrania y la confrontación económica y política entre Estados Unidos y China. También destaca el incremento de huracanes en la región y los efectos del cambio climático sobre la producción acuícola. El entorno sectorial presenta situaciones que conllevan riesgo de mercado. Sobresale la debilidad del Estado y sus instituciones para regular las actividades relacionadas con la acuicultura; la existencia de una legislación incompleta, además de la disminución de acciones de apoyo al sector, es manifiesta la falta de personal de campo y de recursos económicos para el cumplimiento de sus funciones. Lo que provoca molestias y desánimo en los actores del sector.

Por otro lado, los productores se enfrentan a los riesgos de nuevos brotes de enfermedades que ponen en riesgo su producción; la débil capacidad organizacional de los actores de la cadena; la fluctuación en los precios de los insumos, la posición de ventaja y nula participación de los comercializadores, aunada a los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos sustentables, complementan los riesgos más significativos del entorno sectorial. En cuanto a los procesos productivos la estructura de la cadena productiva del camarón se compone de tres subsistemas: el núcleo de la cadena, el subsistema de eslabones de apoyo y el subsistema de transversal. El núcleo de la cadena productiva se conforma en torno a cinco etapas del proceso productivo, que son: a) producción de insumo biológico; b) engorda y cosecha; c) procesamiento, d) distribución y e) consumo.

Los procesos productivos significan regularmente riesgos operativos. La entidad encargada de la regulación y fomento del sector es la CONAPESCA. La especie camarón blanco se adapta a las preferencias del mercado. Se presenta un crecimiento en el sector a pesar de la crisis provocada por la pandemia. El sector presenta problemas con la cadena de frío. También es necesario incrementar las capacidades administrativas y de gestión de los productores. Respecto a los actores y sus vinculaciones, existe un total de 677 unidades de producción acuícola, 30 laboratorios de insumo biológico (24 Sinaloa, 5 Nayarit, 1 Colima) y 147 que proveen insumos y servicio; así como 11 empresas transformadoras de camarón. En Nayarit, se estima en 12,167 personas la población pesquera y acuícola; de las cuales una tercera parte se dedica a actividades de captura y pesquerías acuaculturales, mientras que el resto participa en para sistemas controlados (Plataforma Marítima de Desarrollo Ecológico y Sistemas Para La Acuicultura y Pesca Sustentable, 2019).

La mayoría de las empresas están formalizadas y son de tamaño micro y pequeño; aunque muchas no cumplen la normativa ambiental. No existen empresas ancla, aunque esta la posibilidad de convocarlas. El acceso al crédito por parte de los productores es complicado, por lo tanto, las empresas cuentan con liquidez limitada y el acceso a servicios tecnológicos es reducido. Se recomienda realizar el análisis por cada eslabón de la cadena de valor camarón de cultivo para el estado de Nayarit. Recordando que una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

Finalmente; la cadena de valor camarón de cultivo en Nayarit se encuentra expuesta a riesgos del entorno general actual, lo que se refleja principalmente en el incremento en el precio de los insumos. Los riesgos de nuevos brotes de enfermedades en el cultivo hacen necesario incrementar los niveles de aplicación y certificación de las buenas prácticas de manejo. Adicionalmente, es necesario fortalecer las capacidades organizativas y financieras de los productores, para ello se puede encontrar una alternativa en la implementación de modelos de negocios sustentables.

Referencias

- Anthonyamy, S. M. (2021, junio). Transformación digital de la venta minorista de pescado en Asia en tiempos de Covid-19. *INFOPECA Internacional*, 69, 17–20. www.infoyu.net
- Banco Mundial. (2022). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1843-1>
- Bogataj, D. y Bogataj, M. (2007). Measuring the supply chain risk and vulnerability in frequency space. *International Journal of Production Economics*, 108(1–2), 291–301. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2006.12.017>
- Bush, S. R. y Oosterveer, P. (2019). *Governing sustainable seafood* (Primera). Routledge. www.routledge.com/books/series/ECEFA/
- Caddy, J. F. y Mahon, R. (1996). *Puntos de referencia para la ordenación pesquera*. FAO. <https://www.fao.org/3/v8400s/v8400s.pdf>
- Calatayud, A. y Ketterer, J. A. (2016). *Gestión integral de riesgos para cadenas de valor*. (BID). Nota Técnica del BID; 922. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-integral-de-riesgos-para-cadenas-de-valor.pdf>
- Calatayud, A. y Ketterer, J. A. (2017). *Gestión de riesgos en cadenas de valor: Guía para el diseño de programas*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-riesgos-en-cadenas-de-valor-Gu%C3%ADa-para-el-dise%C3%B1o-de-programas.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2001).

- Ley de desarrollo rural sustentable. En *Diario Oficial de la Federación*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/235_030621.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2007). Ley general de pesca y acuacultura sustentables. En *Diario Oficial de la Federación*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPAS_240418.pdf
- CESANAY. (2021). *Producción de Camarón 2004-2020*. www.cesanay.org
- Chávez, M. y Higuera, I. (2003). Manual de buenas prácticas de producción acuícola de camarón para la inocuidad alimentaria. En *CIAD-SENASICA. Mazatlán, México*. 95p.
- Chávez-Sánchez, S. (2022, mayo 21). Transformación de los subsidios para el sector pesquero: Bienpesca. *La Jornada Del Campo*, 16. <https://www.jornada.com.mx/2022/05/21/delcampo/articulos/transformacion-subsidios-sector.html>
- Chopra, S. y Sodhi, M. (2004). Managing risk to avoid. Supply-chain breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 53–61.
- CONAPESCA. (2010). *Políticas de ordenamiento para la pesca y acuacultura sustentables* (Primera edición). <https://www.gob.mx/conapesca/documentos/bibliografia-pesquera-y-acuicola>
- Cueto, J. C. (2022, agosto 3). *Taiwán: 3 claves para entender su importancia estratégica y económica - BBC News Mundo*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-62407544>
- Cueva-deAnda, M. G. (2019). La comercialización del camarón de acuacultura en Nayarit. *Carta Económica*

- Regional*, 68, 42–47. <https://doi.org/doi.org/10.32870/cer.v0i68.7725>
- D'Abramo Louis R. (2021). Sustainable aquafeed and aquaculture production systems as impacted by challenges of global food security and climate change. *Journal of the World Aquaculture Society*, 52, 1162–1167. <https://doi.org/10.1111/jwas.12867>
- Demenus, W. y Crespo Coello, P. (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica* (Primera). Graphus. <http://www.congope.gob.ec/?publicacion=cadenas-productivas-y-desarrollo-economico-rural-en-latinoamerica>
- DOF. (2021). *Acuerdo mediante el cual se aprueba la actualización de la Carta Nacional Acuícola*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5615929&fecha=15/04/2021
- FAO. (2018a). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2018 (SOFIA): cumplir los objetivos de desarrollo sostenible*. FOOD & AGRICULTURE ORG.
- FAO. (2018b). *Impactos del cambio climático en la pesca y la acuicultura - Síntesis de los conocimientos y las opciones de adaptación y mitigación actuales*.
- FAO. (2022). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2022. Hacia la transformación azul*. <https://www.fao.org/3/cc0461es/cc0461es.pdf>
- Gonzaga Añazco, S. J., Morán Molina, G. G. y Brito Bravo, B. B. (2017). Análisis exploratorio de buenas prácticas de manufactura del sector camaronero. “Asociación APROCAM JK” Estudio de Caso. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 28–35. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Gutiérrez-Venegas, J. L. (2016). *Análisis del mercado de camarón en México, exportación y consumo doméstico*.

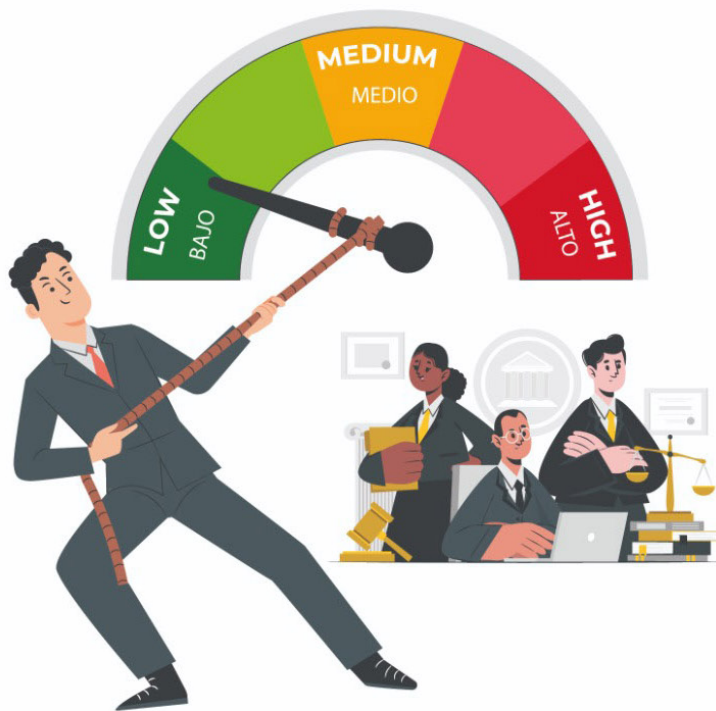
- Industria Acuícola. http://www.industriaacuicola.com/nueva_version/index.php/blog/publicacion/9
- HLPE. (2017). *La nutrición y los sistemas alimentarios. Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial*. <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/informes/es/>.
- Holton, G. A. (2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6). www.cfapubs.org
- IMD. (2022). *IMD World Competitiveness Yearbook 2022: Country Profile Mexico*. <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/MX/wcy>
- INAPESCA. (2021). Acuerdo mediante el cual se aprueba la actualización de la Carta Nacional Acuícola. En *Diario Oficial de la Federación*. <https://www.gob.mx/inapesca/documentos/carta-nacional-acuicola-2021>
- INEGI. (s/f). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ*. DENUÉ. Recuperado el 15 de octubre de 2022, a partir de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad, (IMCO). (2022). *Índice de competitividad estatal 2022*. https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Estatal/2022-04-23_0900%20%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Estatal%202022/Documentos%20de%20resultados/ICE%202022%20Reporte%20de%20resultados.pdf
- Isaza, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento M.B.A.*, 11, 8–25.

- <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf
- Kenny, J. y Morrison, G. (2022). Eight straight years of record U.S. shrimp imports. *Urner Barry's Reporter*, 17(3), 34–35. https://www.urnerbarry.com/reporter/issues/ReporterV17N3_WEB.pdf
- Lavastre, O., Gunasekaran, A. y Spalanzani, A. (2012). Supply chain risk management in French companies. *Decision Support Systems*, 52(4), 828–838. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.11.017>
- Ndraha, N., Sung, W. C. y Hsiao, H. I. (2019). Evaluation of the cold chain management options to preserve the shelf life of frozen shrimps: A case study in the home delivery services in Taiwan. *Journal of Food Engineering*, 242, 21–30. <https://doi.org/10.1016/J.JFOODENG.2018.08.010>
- Noguera Muñoz, F. A. (2020). *Sistemas Productivos Súper-intensivos de Camarón y su Importancia en el Desarrollo Económico Local del Municipio de San Blas, Nayarit-México*. Universidad Autónoma de Nayarit.
- Noguera-Muñoz, F. A., García, B. G., Ponce-Palafox, J. T., Wicab-Gutierrez, O., Castillo-Vargasmachuca, S. G. y García, J. G. (2021). Sustainability assessment of white shrimp (*Penaeus vannamei*) production in super-intensive system in the municipality of san blas, nayarit, mexico. *Water (Switzerland)*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/w13030304>
- Nordtvedt, T. S. y Widell, K. N. (2020). Refrigeration and sustainability in the seafood cold chain. *6th IIR International Conference on Sustainability and the Cold*

- Chain. *Proceedings: Nantes, France, August 26-28 2020*.
<https://doi.org/10.18462/iir.iccc.2020.314814>
- Núñez, M. (2010). Manejo del riesgo en las unidades agroempresariales. En D. Rodríguez (Ed.), *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe : Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica* (p. 260). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Núñez, M. y Aspitia, M. (2013). *Manual para Desarrollar Capacidades Institucionales en la Gestión del Riesgo Agroempresarial*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://www.iica.int>.
- OCDE. (2022). Estudios Económicos de la OCDE: México 2022. En *Estudios Económicos de la OCDE: México 2022*. OECD. <https://doi.org/10.1787/8B913F19-ES>
- Oddone, N. y Beltrán, C. S. (2014). *Diagnóstico de la cadena de camarón de cultivo en El Salvador*. <http://hdl.handle.net/11362/36760>
- ONUDI. (2004). *Manual de minicadenas productivas*. <https://open.unido.org/api/documents/5247178/download/MANUAL%20DE%20MINICADENAS%20PRODUCTIVAS>
- Osmundsen, T. C., Karlsen, K. M., Robertsen, R. y Hersoug, B. (2021). Shared waters-shared problems: The role of self-governance in managing common pool resources. *Aquaculture Economics & Management*, 25(3), 275–297. <https://doi.org/10.1080/13657305.2020.1857468>
- Osmundsen, T. C., Olsen, M. S. y Thorvaldsen, T. (2020). The making of a louse - Constructing governmental technology for sustainable aquaculture. *Environmental*

- Science and Policy*, 104, 121–128. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.12.002>
- Plataforma marítima de desarrollo ecológico y sistemas para la acuicultura y pesca sustentable, Periódico Oficial (2019).
- Reyes, A., Gámez, H. y Reyes, P. (2015). *Marco jurídico normativo para el desarrollo de la acuicultura en México*. Honorable Cámara de Diputados LXII Legislatura / Congreso de la Unión. http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cedrssa/lxii/marjuno_desacu_mex.pdf
- Rojas, A. A., Haws, M. C. y Cabanillas, J. A. (2005). *Buenas Prácticas de Manejo Para el Cultivo de Camarón*. The David and Lucile Packard Foundation. https://www.crc.uri.edu/download/PKD_good_mgt_field_manual.pdf
- SEMARNAT. (2022, febrero). *Ciclones que han impactado en México*. http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D3_AIRE04_01&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce
- SENASICA. (2017). *Sanidad acuícola para cultivo de camarón: cuaderno del participante*.
- Septiani, W., Herdiyeni, Y. y Haditjaroko, L. (2016). Method and Approach Mapping for Agri-food Supply Chain Risk Management: A literature review. En *Int. J Sup. Chain. Mgt* (Vol. 5, Issue 2). <http://excelingtech.co.uk/>
- SHCP. (2021). *Estructura programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2022*. https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF/2022/estructura_programatica/1_EstructurasProgramaticas_paraPPEF2022.pdf
- SHCP. (2022). *Plan Anual de Financiamiento 2022. Resumen*

- ejecutivo*. https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/ori/Espanol/Presentacion_PAF_2022_esp.pdf
- Suarez-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 245–262.
- van der Heyden, D. y Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas* (Segunda Edición). Ruralter. www.avsf.org
- Villegas-Núñez, R. R. (2022, mayo 21). Inspección y vigilancia en la pesca. *La Jornada Del Campo*, 17. <https://www.jornada.com.mx/2022/05/21/delcampo/articulos/inspeccion-vigilancia-pesca.html>
- Vince, J. y Haward, M. (2017). Hybrid governance of aquaculture: Opportunities and challenges. *Journal of Environmental Management*, 201, 138–144. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.06.039>
- Vince, J. y Haward, M. (2019). Hybrid governance in aquaculture: Certification schemes and third party accreditation. *Aquaculture*, 507, 322–328. <https://doi.org/10.1016/J.AQUACULTURE.2019.04.041>



MATRIZ DE RIESGO IPER

CERTO	BAJO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
PROBABLE	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
POSIBLE	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
IMPROBABLE	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	MODERADO
RAPO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	INSIGNIFICANTE	MEJOR	SIGNIFICATIVO	MAJOR	CATASTROFICO

VI

EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA SERVIDORES PÚBLICOS DEL INSTITUTO DE DEFENSORÍA Y ASISTENCIA JURÍDICA EN NAYARIT, 2022

Alexis Contreras Arámbula. alexiscontreras.fceam@uas.edu.mx

Ricardo Becerra Pérez. ricardo.becerra@uan.edu.mx

Susana María Lorena Marcelleño Flores. smlmarcel@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está centrado en prevenir los factibles riesgos que desafían los Defensores y Asesores Jurídicos del Instituto de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del Estado de Nayarit en función de los quehaceres que desempeñan en sus puestos de trabajo. En este sentido, el estudio permitió encontrar elementos pertinentes que suponen un acercamiento al diseño de un plan de acción que sea parte de las políticas de planeación estratégica de la organización, y que pueda servir de guía y de apoyo para tratar de minimizar en medida de lo posible futuros accidentes y enfermedades laborales que puedan sufrir los mencionados servidores públicos del instituto en el desarrollo de sus tareas.

La planeación estratégica es definida por Davara (2015) como un instrumento que utilizan las organizaciones

para lograr un fin determinado y para decretar una visión a largo plazo que coadyuve a la toma de decisiones para alcanzar metas trazadas; asimismo, Govea *et al.* (2016) describen a las políticas como un cúmulo de reglas y normas que determinan y rigen el comportamiento que debe seguir el personal de una organización para evitar incurrir en situaciones específicas. Es importante señalar que el mencionado instituto no cuenta con un plan de acción o documento específico que coadyuve a identificar y prevenir el riesgo laboral, y que sea parte de su política de planeación estratégica; en contraste, la Oficina Internacional del trabajo (OIT) en 2017, precisa muerte y discapacidad para los trabajadores, y altos costos y pérdidas económicas a nivel mundial por la inadecuada implementación de la seguridad y salud del trabajo; en este sentido, el mencionado organismo estima que muere un trabajador aproximadamente cada 15 segundos, 6300 cada día y 2.3 millones al año por cuestiones relacionadas con el trabajo; por otro lado, aprecia mermas de hasta un 4% del PIB mundial (2.8 millones de dólares estadounidenses) debido a factores como pérdida de personal calificado, interrupciones en la productividad, jornadas laborales incompletas, además de altos costos en indemnizaciones, jubilaciones anticipadas, primas de altos riesgo, rehabilitación por lesiones y enfermedades profesionales, entre otros aspectos.

Los últimos datos surgidos de la Encuesta Nacional de Empleo y Seguridad Social (ENESS) correspondiente al tercer trimestre de 2017, estiman que aproximadamente 1.7 millones de personas sufrieron algún tipo de accidente o enfermedad relacionada con el desempeño de sus tareas en nuestro país, y que al menos el 38.1% de la población de 15 años y más obtuvo

una incapacidad derivada de algún accidente o enfermedad laboral, provocando con ello que aproximadamente el 41.2% de los mismos se ausentarán por un período mayor a los 10 días de sus puestos de trabajo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2018; Gobierno de México [Gobierno de México], 2019), ocasionando con ello una disminución en la fuerza de trabajo, y en consecuencia, en la capacidad operativa y económica de las empresas donde laboran; del mismo modo, cifras más recientes declaradas por el Instituto Mexicano del Seguro Social en 2021, indican que al menos 457 mil 170 personas reportaron a este instituto que sufrieron algún riesgo relacionado con el trabajo, de los cuales 291 mil 304 se desarrollaron en el lugar de trabajo, 104 mil 894 se ocasionaron durante el trayecto y 60 mil 972 correspondieron al surgimiento de enfermedades relacionadas al trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2022).

Los accidentes y las enfermedades laborales pueden representar uno de los principales problemas para una organización, su impacto en el número de muertes de trabajadores y los daños adyacentes que dichas eventualidades ocasionan, no solo generan una disminución en la capacidad de trabajo de las corporaciones; sino que además, permean de manera negativa en la calidad de vida de los empleados y de sus familiares (Obando *et al.*, 2019), por lo que puede resultar claro suponer un marcado y generalizado interés de las instituciones por prevenir el riesgo laboral con el fin de mantener la capacidad operativa y el bienestar de sus trabajadores; y por ello, es básico e indispensable que las organizaciones cuenten con alternativas de modelos de gestión, que sean medibles e integrales, y que coadyuven al logro de metas y objetivos, al

mismo tiempo que contribuyan a incrementar el bienestar del colectivo (Anaya, 2017); y en consecuencia, a reducir y mitigar la tasa de accidentes y enfermedades profesionales, apoyándose en herramientas como la evaluación de riesgos y el diseño de planes y programas en materia de seguridad y salud en el trabajo que puedan ser parte de sus políticas de planeación estratégica.

La evaluación de riesgos es un proceso general de identificación, análisis y valoración de riesgos (Powell *et al.*, 2016), es una técnica preventiva que ayuda a las organizaciones a tomar medidas y acciones anticipadas ante hechos de peligro (López *et al.*, 2021), cuantifica el impacto y la probabilidad de los riesgos identificados en un contexto (Ferreira *et al.*, 2021), y posibilita el diseño de estrategias de mejora continua para añadir factores de éxito organizacional (López *et al.*, 2021); además, tiene como objetivo priorizar los riesgos, con el propósito de justificar su resolución a priori en función de las limitantes de tiempo y de recursos en las instituciones (Ferreira *et al.*, 2021); por otro lado, los planes y programas en esta materia, tienen el propósito fundamental de prevenir riesgos y accidentes laborales, con el fin de proteger la integridad de los empleados y de la propia organización (Colque, 2020); es importante mencionar que el fin de este estudio no pretende elaborar un plan o programa estratégico para los servidores públicos del instituto, pero sí fundar bases para su realización en función de la priorización de los riesgos que sufre su personal operativo y de la sugerencia de medidas de control surgidas de la norma y la teoría.

Los servidores públicos son los individuos que constituyen y dan vida a las administraciones públicas (Chanes, 2017); a este respecto, el art. 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917) refiere que se trata de cualquier persona que desempeñe un puesto, empleo o comisión en el gobierno y sus dependencias, como es el caso de los mencionados defensores y asesores jurídicos, en el entendido que fungen como encargados de la prestación de servicios en el instituto (Ley de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica para el Estado de Nayarit, art. 31, 2014).

También es importante mencionar la existencia y pertinencia de leyes y reglamentos que rigen, vigilan e instan a las instituciones a mejorar las condiciones laborales de sus empleados a través de estatutos y preceptos, como es el caso de la Constitución Política, la Ley Orgánica de Administración Pública, la Ley Federal del Trabajo, el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, y otras tantas (STPS, s. f); y para el caso del presente trabajo, unas muy puntuales como es el caso de la Ley de Defensoría Pública y la Ley de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica para el Estado de Nayarit; asimismo, se puede señalar la conveniencia de organismos y dependencias públicas, como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que dotan a las organizaciones con herramientas e instrumentos de autoevaluación que permiten garantizar el bienestar de los trabajadores, como son en este caso, las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad y salud laboral.

Dicho lo anterior, surgen las siguientes preguntas a este respecto:

- ¿Cuáles son los factores de riesgo laboral a los que están expuestos los Servidores Públicos del Instituto de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del Estado de Nayarit?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo al que se exponen los Servidores Públicos del Instituto de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del Estado de Nayarit?
- ¿Qué medidas de control se pueden implementar para mitigar los factores de riesgo laboral a los que están expuestos los Servidores Públicos del Instituto de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del Estado de Nayarit?

En consecuencia, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Los factores de riesgos laboral al que están expuestos los servidores públicos del Instituto son físicos y psicosociales.

H2: El nivel de riesgo al que se exponen los Servidores Públicos del Instituto de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del Estado de Nayarit es alto.

El objetivo general de este estudio está centrado en evaluar el riesgo laboral de los servidores públicos del Instituto de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del Estado de Nayarit en función de las tareas que desempeñan en sus puestos de trabajo y señalar algunas medidas de control o mitigación en base a los resultados; y para lograrlo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los factores de riesgo a los que se exponen los servidores públicos del Instituto de Defensoría y Asuntos Jurídicos del Instituto durante el desarrollo de sus tareas laborales en el puesto de trabajo.

- Determinar el grado de riesgo al que están expuestos los servidores públicos del Instituto.
- Proponer medidas de control que coadyuven a minimizar el riesgo al que se exponen los servidores públicos del Instituto.

MARCO TEÓRICO

Morgan (2004, p.18) refiere la idea de riesgo a “la probabilidad de que suceda un evento con resultados potencialmente beneficiosos o dañinos para uno mismo y para los demás”; en este sentido, este autor enfatiza que tomar algún tipo de riesgo o decisión puede acarrear resultados positivos y negativos para quien lo asume; asimismo, Aven (2016), refiere el concepto a la posibilidad, y hace referencia a argumentos de tipo cualitativo en términos generales, encauzándolo a la probabilidad y a sucesos desafortunados con consecuencias negativas, desastrosas y no deseadas, ligadas a la incertidumbre.

El riesgo laboral puede verse como el daño o peligro al que están expuestas las personas en el desarrollo de tareas en su puesto de trabajo; mientras que las enfermedades profesionales son el fruto de esta misma exposición a la ocupación laboral (World Health Organization [WHO], 1986); del mismo modo, el artículo 473 de la Ley Federal del Trabajo (1970) define el riesgo laboral o de trabajo como los accidentes y/o enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo.

Autores como Badía (1985), Oliveira-Nunes (2016) e Innocent *et al.*, (2022), afilian y clasifican el riesgo laboral a factores de tipo físico, químico, biológico, ambiental, psíquico, social, cultural, psicosocial, de seguridad y salud, de inocuidad y de seguridad en la información, entre otros; en esta línea, han surgido normas y estándares asociados a cada tipo de riesgo con fines de gestión y de evaluación, entre ellas se pueden mencionar las normas oficiales mexicanas contempladas en el marco normativo de seguridad y salud en el trabajo (STPS, s. f.), y otras como la NC ISO 45001 ligada a la inocuidad, la NC ISO 14001 que hace referencia al ambiente, la NC 45001 relacionada a la seguridad y salud, y la NC ISO 27001 que se centra en la seguridad en la información (Guerrero-Aguiar *et al.*, 2018), por mencionar algunas.

Mucha de la literatura más actual en materia de riesgo laboral relacionada con instituciones públicas ha centrado su atención en el tema del estrés que sufren los servidores públicos durante sus jornadas laborales en función del desarrollo de sus tareas, y en consecuencia con factores de tipo psicosocial (Hernández-Gracia y Carrión-García, 2021; Chapilliquin, 2021; Calle *et al.*, 2022), lo que conlleva a enfermedades como la ansiedad, el insomnio, la disfunción social y la depresión (González *et al.*, 2022); asimismo, se puede precisar que la dinámica de los servidores públicos exige disponibilidad de tiempo diario y continuo, y muchas veces no hay un lapso de descanso entre una y otra situación requerida por los usuarios que solicitan un servicio, lo que supone desgaste físico, mental y emocional para este personal (Sánchez *et al.*, 2022).

El riesgo psicosocial no es ajeno al campo de la justicia pública y al personal que labora en sus dependencias, existen estudios que precisan la implementación de planes de riesgo laboral en función de la carrera judicial de los servidores públicos involucrados en esta materia, los cuales están asociados intrínsecamente a situaciones de estrés (Gil-Monte *et al.*, 2016); a este respecto, se puede mencionar un estudio muy puntual, centrado en una demanda judicial interpuesta por un servidor público de la justicia, en donde se expone una resolución de sentencia que liga a la actividad laboral de estos actores con situaciones de tensión y estrés que derivaron en enfermedades de trabajo (Rodríguez, 2020); en este sentido, el riesgo psicosocial ligado a servidores públicos (como es el caso de defensores y asesores jurídicos del instituto) y su identificación y evaluación, es un tema de suma importancia en la actualidad, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional (Gil-Monte *et al.*, 2016).

A este respecto de la evaluación de riesgos, Aven (2016), la refiere como una herramienta o soporte que sirve de guía y de apoyo para decidir y elegir alternativas o juicios en función de cierta actividad con miras a la reducción de riesgos; asimismo, autores como el mismo Aven, Dubray *et al.*, (2019), Nowak *et al.*, (2020), Kosztyán *et al.*, (2020), y Afolabi *et al.*, (2021) describen este constructo como un proceso o algoritmo que mide el impacto y la probabilidad de la incidencia de los riesgos identificados en cierta situación o contexto; al mismo tiempo, Powel *et al.*, (2016), precisa el concepto como un proceso en el que generalmente pueden reconocerse tres pasos: la identificación de los riesgos, el análisis de los mismos y finalmente su gestión a través de la

implementación de medidas de control. Ferreira *et al.*, (2021), señalan que la fase de análisis del proceso de la evaluación de riesgos determina cuál o cuáles riesgos requieren mayor atención, en el entendido de que una organización puede tener un sinnúmero de incidencias, y resulta imposible o poco práctico gestionarlos todos a la vez debido a limitaciones en tiempo y recurso.

Es importante mencionar que autores como Germanos y Zeng (2022), señalan un cuarto paso: el monitoreo; y que investigadores como Powel *et al.*, (2016), precisan que dicho monitoreo debe ser continuo, esto último en relación a lo especificado por la Inspección del Servicio de Bomberos del Reino Unido en donde puntualiza una evaluación continua del riesgo derivado del constante y rápido cambio de las circunstancias y el contexto.

METODOLOGÍA

Como primer etapa y para llevar a cabo la identificación de los riesgos que los defensores y asesores del instituto enfrentan en su puesto de trabajo se utilizó la herramienta de diagnóstico DAFO, este instrumento consiste en analizar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la situación interna de una organización, así como las oportunidades y las amenazas que pudieran coexistir en ese mismo contexto (Ponce-Talancón, 2007); su implementación permite obtener un panorama holístico de la organización y de todos sus miembros, en este sentido, se parte de una matriz en donde se señalan todos aquellos factores que aseguren fortalezas, minimicen

debilidades, aprovechen oportunidades y disminuyan amenazas, y finaliza con una serie de estrategias a beneplácito que coadyuven a realizar un cambio de paradigma en función de los problemas detectados (Sánchez-López *et al.*, 2019).

Se puede precisar que las instituciones pueden fungir como medios para el desarrollo y la aplicación de conocimiento (Königová *et al.*, 2012); en este sentido, son entes vivientes, productores y dadores de información que están en constante aprendizaje a través de las acciones, valores, ideales y experiencias de los individuos que las integran (Nonaka y Takeuchi, 1999); en este sentido, se realizaron dos entrevistas cara a cara con la directora de la organización, y tres entrevistas vía telefónica a servidores públicos que desempeñan funciones de defensoría y asesoría jurídica en la institución, las entrevistas fueron a profundidad, y partieron de una guía de preguntas clave en torno a las tareas que desempeñan los mencionados servidores públicos y cómo deben realizar dichas funciones; por otra parte, se cuestionó sobre el entorno físico y emocional en el trabajo y cualquier situación que representará un riesgo en el desarrollo de las ocupaciones de los referidos actores públicos, de donde se desprendieron otras interrogantes que no fueron planeadas con anticipación, y que sirvieron para escudriñar más a fondo en la indagatoria.

El fin de las entrevistas consistió en detectar las amenazas y debilidades más graves en materia de riesgo laboral, susceptible de suceder a los mencionados servidores públicos durante el desempeño de sus tareas en su puesto de trabajo y en su jornada diaria, una vez detectadas dichas

amenazas y debilidades se clasificaron de acuerdo al tipo de riesgo: físico, ambiental, psíquico, social, cultural, psicosocial, de seguridad y salud, de seguridad en la información, entre otros; y por otro lado, se localizaron oportunidades y fortalezas que contribuyeran a mitigar estos inconvenientes negativos manifestados por los tres servidores entrevistados.

En la etapa dos se utilizó una Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER), con la intención de determinar la probabilidad y ocurrencia de los riesgos, y de esta manera establecer una escala en grado de importancia o priorización de los riesgos identificados en el análisis DAFO.

Cuadro VI.1 Matriz IPER.

Matriz IPER								
	IMPACTO							
PROBABILIDAD DE FRECUENCIA	FRECUENTE MODERADO BAJO MUY BAJO OCASIONAL	5 4 3 2 1	BAJO	TOLE- RABLE	MODE- RADO	IMPOR- TANTE	GRAVE	
			1	2	3	4	5	
			5	5	10	15	20	25
			4	4	8	12	16	20
			3	3	6	9	12	15
			2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5			
RIESGO MUY GRAVE		Requiere planes de acción inmediatos						
RIESGO IMPORTANTE		Requiere acciones de mejora obligatorias						
RIESGO APRECIABLE		Requiere verificación, si es posible introducir acciones de mejora para reducir el riesgo						
RIESGO MARGINAL		Requiere vigilancia, aunque no acciones de mejora o medidas preventivas						

Las matrices de riesgo son una herramienta comúnmente utilizada para la caracterización de riesgos en función de las amenazas, impactos, consecuencias y probabilidades (Aven, 2016, 2017); es decir, permiten identificar los agentes exógenos y endógenos relacionados con el riesgo, su función principal es la manufactura de un plan de acción y de contingencia que implemente una gestión adecuada de los riesgos a través de controles y acciones que los identifiquen y que les den un tratamiento apropiado (Lizarzaburu *et al.*, 2019).

La tercer y última etapa consistió en proponer medidas de control o mitigación de los riesgos encontrados durante el estudio, para ello se recurrió a la normatividad y a la teoría, de donde surgieron una serie de estrategias y recomendaciones, en el entendido de que la gestión de riesgos como concepto es el conjunto de elementos de control que orientan los objetivos de la organización y que identifican oportunidades, con el fin de mejorar el cumplimiento de las tareas (Guerrero-Aguilar, 2018).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados encontrados durante la identificación de los factores de riesgo en el puesto de trabajo para servidores y asesores jurídicos públicos del instituto durante el desarrollo de sus tareas fueron de tipo físico, de salud, ergonómico, legal y psicosocial.

Cuadro VI.2 Identificación de riesgos, matriz DAFO para análisis estratégicos.

FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN		FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	Existe poco personal para dar atención y seguimiento personalizado a cada asunto o expediente.	1	Se tiene contacto directo con imputados y procesados en diferentes momentos del proceso: a) al inicio, para leerle sus derechos y presentarse, b) en barandilla para dar seguimiento del caso, c) cuando se obtiene algún tipo de beneficio, 4) en otros casos.
2	Condiciones de infraestructura inadecuados, se comparten oficinas y equipos de cómputo.	2	Es un entorno de estrés por la carga de trabajo y ocupación multitarea derivada de aspectos como: a) atención al público en la dependencia, b) revisión y seguimiento de carpetas de investigación de expedientes atrasados, c) asistencia a tribunales, penales, fiscalía, etc., a tratar causas, e) estudio y preparación de causas para posteriores audiencias, e) llevar varios asuntos a la vez.
3	Sueldo bajo.	3	Los defensores deben trasladarse al CEFERESO del Rincón por carretera cuando dan servicio a procesados y en la ciudad para atender imputados.
4	No existe transporte oficial para los traslados en la ciudad: entre la dependencia, la penal, los juzgados, la fiscalía, etc.	4	Posibles daños de posturas y por iluminación al trabajar en oficina y casa en equipos de cómputo por largos periodos de tiempo.
5	No se dan cursos de capacitación en función de riesgos y trato a sentenciados e imputados.	5	Exposición a electricidad por el uso de equipos de cómputo.
6	Algunos defensores carecen de competencias relacionadas con la computación por lo que son susceptibles de prolongar los lapsos frente al equipo de cómputo.	6	Exposición a posibles accidentes de incendio por archivos extensos derivados de multitud de expedientes.
7	Los vehículos de la dependencia no siempre están en las mejores condiciones con respecto al mantenimiento.	7	Posible incursión en problemas legales y de derechos humanos derivados de sus funciones.
8		8	Exposición a riesgos de COVID y otras enfermedades.
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	La mayoría de los defensores son servidores públicos con muchos años de experiencia.	1	Existe apertura para capacitar y evaluar al personal por parte de la dirección.

2	Los traslados al CEFERESO se realizan en vehículos proporcionados por la dependencia.	2	La normativa dicta la pertinencia de la evaluación y capacitación del personal.
3	El seguro médico es obligatorio.	3	
4	Las causas complicadas son realizadas en binas.	4	
5	Existe rotación de personal para que los defensores practiquen todas las materias: penal y civil.	5	

Se puede expresar que dominó el riesgo físico en el número de modalidades expresadas por los entrevistados; sin embargo, eso no quiere decir que sean los de mayor impacto, como se verá más adelante. En la siguiente tabla se pueden observar de manera detallada los hallazgos encontrados:

Cuadro VI.3 Identificación de riesgos en servidores públicos del instituto de defensoría.

TIPO DE RIESGO	RIESGOS
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Accidente de tránsito; • Exposición a electricidad; • Exposición a posibles incendios; • Exposición a constante luminosidad derivado de largos períodos frente al computador; • Riesgos ligados al desarrollo propio de los quehaceres de estos actores, como el verse forzados a interactuar cara a cara con imputados y sentenciados.
De salud	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición a cepas.
Ergonómico	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas ligadas a la posibilidad por exposición a largos períodos de inactividad por el uso excesivo de dispositivos electrónicos, en concreto la computadora.

Legales	<ul style="list-style-type: none">• Aquellos asociados con sus funciones al no apearse a la normatividad y ética, y aquellas acciones que pongan en peligro la implementación de los derechos humanos a los que todo ciudadano tiene derecho.
Psicosociales	<ul style="list-style-type: none">• Carga de trabajo;• Ocupación multitarea.

Llegado a este punto, es preciso referir que la hipótesis H1 se rechaza, y se acepta una hipótesis alternativa, en el entendido de que surgieron otras modalidades o tipos de riesgo no contemplados en el supuesto, como son los de salud, los ergonómicos y los legales, y no sólo los de índole físico y psicosocial.

Los resultados encontrados en función del análisis y evaluación de los riesgos reflejaron que las contingencias más importantes a las que se ven expuestos los servidores públicos del instituto son de tipo psicosocial; en este sentido, se encontró un nivel de 20 en la escala de medición de la matriz IPER contemplada en este documento, lo que supuso un nivel de exposición alto y una asociación directa, frecuente e importante entre los servidores y las situaciones de estrés derivadas de la carga de trabajo y la ocupación multitarea, realidades ocasionadas por las tareas atrasadas y por la constante revisión y seguimiento de causas, así como por llevar varios asuntos a la vez, por la atención al público, por la asistencia a tribunales, penales, fiscalía y a otras dependencias con el fin de dar seguimiento a los expedientes, y finalmente, por el estudio y la preparación de casos para posteriores audiencias.

Es importante mencionar que los riesgos ligados a la salud por la exposición al COVID 19 no son menos importantes al alcanzar un nivel de prioridad de 16 en la escala de puntuación de la matriz IPER (nivel alto), lo que precisa medidas necesarias para impedir contagios y evitar consecuencias adversas; de manera similar, los riesgos ergonómicos y físicos por destello, derivados de largos periodos frente al computador, lo que supone pasividad y exposición a la luz, alcanzando un impacto moderado con un nivel de prioridad de 15 en la escala IPER (nivel alto), lo que refiere que son susceptibles de priorizarse y atenderse, en el entendido de que guardan cierta relación con los riesgos psicosociales aquí expuestos.

Dicho lo anterior, la hipótesis nula del supuesto H2 es aceptada, ya que como se aseveró, los riesgos más graves a los que se ven expuestos los defensores y asesores del instituto son de tipo psicosocial con un nivel de 20; seguido de los ligados a la salud y físicos por exposición a la iluminación y destello, con grados de 16 y 15, lo que refiere un nivel alto de exposición al riesgo de los servidores.

La siguiente tabla muestra de manera más puntual cómo se priorizaron los riesgos de los servidores públicos del instituto:

Cuadro VI.4 Categoría de los riesgos encontrados en grado de importancia.

ID	DESCRIPCIÓN	TIPO	CAUSA	FRECUENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD	CONSECUENCIA
R1	Carga de trabajo	Psicosocial	a) Revisión y seguimiento de carpetas de investigación de expedientes atrasados y b) Llevar varios asuntos a la vez.	FRECUENTE	IMPORTANTE	20	Estrés laboral
R2	Ocupación multitarea	Psicosocial	a) Atención al público en la dependencia, b) Revisión y seguimiento de carpetas de investigación, c) Asistencia a tribunales, penales, fiscalía, etc., a tratar causas, e) Estudio y preparación de causas para posteriores audiencias.	FRECUENTE	IMPORTANTE	20	Estrés laboral
R3	Exposición a riesgos de COVID y otras enfermedades.	Seguridad y Salud	a) Atención al público en el lugar de trabajo y b) Asistencia a tribunales, penales, fiscalía, etc., a tratar causas.	FRECUENTE	IMPORTANTE	16	Malestar físico, psicológico, cansancio, etc., puede causar la muerte.
R4	Posturas de trabajo estáticas derivadas de la pasividad y de largos periodos de trabajo frente a computadora.	Ergonómico	a) Revisión y seguimiento de carpetas de investigación y b) Estudio y preparación de causas.	FRECUENTE	MODERADO	15	Daños a articulaciones, cartilagos, ligamentos y columna vertebral.
R5	Posibles daños por iluminación al trabajar en oficina y casa en equipos de cómputo por largos periodos de tiempo.	Físico	a) Revisión y seguimiento de carpetas de investigación y b) Estudio y preparación de causas.	FRECUENTE	MODERADO	15	Daños a los ojos.
R6	Accidentes de tránsito	Físico	a) Al trasladarse de manera regular al CEFERESO del Rincón por carretera para dar seguimiento a las causas de los procesados y, b) En la ciudad para atender a imputados y sentenciados del penal.	FRECUENTE	TOLERABLE	10	Daños físicos a la salud como fracturas de hueso y otros traumatismos que ponen en peligro la vida.

R7	Se tiene contacto directo con imputados y procesados en diferentes momentos del proceso.	Físico	a) Contacto frente a frente cuando se leen los derechos a imputados y presentarse, b) Cuando el imputado obtiene algún beneficio (por ejemplo, su libertad o reparación, c) En barandilla para dar seguimiento a las causas. económica por un daño ocasionado)	MODERADO	TOLERABLE	8	Daño físico o psicológico, el defensor puede ser agredido física o verbalmente por el imputado o sentenciado si no está de acuerdo con los resultados deseables.
R8	Exposición a electricidad por el uso de equipos electrónicos como la computadora.	Físico	a) Atención al público en la dependencia, b) Revisión y seguimiento de carpetas de investigación, c) Estudio y preparación de causas para posteriores audiencias.	FRECUENTE	BAJO	5	Daños físicos como quemaduras por toque y posibles incendios derivados de corto circuito.
R9	Exposición a posibles accidentes de incendio por archivos extensos derivados de multitud de expedientes.	Físico	a) Resguardo de archivos de carpetas de investigación y b) Gasolinería a pocas cuadras.	FRECUENTE	BAJO	5	Quemaduras, intoxicación por humo y otros que ponen en peligro la vida.
R10	Posible incursión en problemas legales y de derechos humanos derivados de sus funciones.	Legal	a) Atención al público en la dependencia, c) Resolución de causas en los tribunales, fiscalía, etc.	FRECUENTE	BAJO	5	Cárcel, destitución del trabajo, retiro de su cédula profesional, etc.

En cuanto a los hallazgos encontrados para llevar a cabo medidas de control en función del riesgo psicosocial, la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Seguridad Social establece a través de la norma NOM-035-STPS-2018 la creación de entornos favorables con la aplicación de una formación adecuada en función de las tareas encomendadas; así como la adecuación de las cargas de trabajo y las jornadas laborales (STPS, 2018); a este respecto, Muñoz-Rojas *et al.*, (2018), refieren acciones como la organización de las tareas, rotación de puestos, espacios de trabajo adecuados, pausas y descansos, entre otras cuestiones. El gráfico siguiente describe de manera más puntual recomendaciones en función del riesgo psicosocial:

Cuadro VI.5 Medidas de control para riesgos psicosocial.

ID RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL RIESGO PSICOSOCIAL	
R1	Carga de trabajo	La Norma NOM-035-STPS-2018 establece que se debe crear un entorno favorable, para ello señala medidas como una formación adecuada para la realización de las tareas encomendadas, la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores, una distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño; por otra parte, también se recomienda un mecanismo de quejas seguro y confidencial en relación a las tareas.
R2	Ocupación multitarea	Como se señala en el punto anterior una buena práctica recomendada por la Norma NOM 035-STPS-2018 es definir de manera puntual las responsabilidades de cada trabajador, con adecuada capacitación y apego al horario de trabajo.
Medidas Generales		Modificar la organización de las tareas, la autonomía en el desarrollo de los quehaceres, la rotación de puestos, propiciar espacios de trabajo adecuado, manejo de tiempo de trabajo razonable, con pausas y descansos, el establecimiento de rutas de comunicación entre la dirección y el empleado, y el fomento a la participación, entre otras cuestiones (Muñoz-Rojas et al., 2018)

Con respecto al riesgo encaminado a la salud, la norma NOM-00-STPS-2009 precisa medidas de control, como la capacitación del personal en materia de seguridad y salud en el trabajo, la elaboración de planes y programas en función de medidas preventivas y correctivas, mecanismos de respuesta inmediata a través de guías, procedimientos e instructivos que conlleven al debido cumplimiento de las acciones implementadas en los programas, y finalmente un proceso de monitoreo para verificar todo lo anterior (STPS, 2009); por otra parte, recomienda acciones muy puntuales, como el lavado de manos de manera frecuente, el uso de cubrebocas, evitar el contacto con personas que presente síntomas de enfermedades respiratorias, así como la monitorización y aislamientos de personal con sospecha de estar infectado (Palacios *et al.*, 2021); otras medidas están en función del uso de desinfectantes, la ventilación de espacios, el trabajo remoto (Kiook *et al.*, 2022), mantener la distancia y evitar abrazos, quedarse en casa (Frank *et al.*, 2022) y otras cuestiones.

Para evitar riesgos por exposición a iluminación de manera prolongada, la Norma NOM-025-STPS-2008 de la STPS sugiere contar y evaluar los niveles de iluminación en el espacio de trabajo, informar a los empleados el peligro que representa exponerse al deslumbramiento y realizar exámenes de agudeza visual, campimetría y de percepción de colores al personal (STPS, 2008); por otra parte, Enthoven *et al.*, (2010) proponen regular el uso de dispositivos susceptibles de deslumbramiento y maximizar la exposición al aire libre del personal para evitar problemas de miopía. (Ver cuadro VI.7)

Cuadro VI.6 Medidas de control de riesgo de seguridad y salud.

ID RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL RIESGO DE SEGURIDAD Y SALUD	
R3	COVID y otras enfermedades	La norma NOM-030-STPS-2009 de la STPS refiere varias acciones entre ellas propicia designar a un responsable de seguridad y salud en el trabajo interno o externo, para llevar a cabo las funciones y actividades preventivas de seguridad y salud en el centro de trabajo; por otra parte, señala las siguientes medidas: a) capacitar al personal que forme parte de los servicios preventivos, b) elaborar un programa de seguridad y salud en el trabajo, c) establecer mecanismos de respuesta inmediata, d) realizar procedimientos, guías, instructivos o registros para dar cumplimiento al programa y a las acciones preventivas y correctivas, e) realizar seguimiento en los avances del programa, f) registrar resultados y verificar la correcta instauración de las acciones anteriores; asimismo resulta pertinente promover la vacunación.
Medidas Generales	Algunas acciones recomendadas por la OMS para evitar riesgos por COVID son las siguiente: lavarse las manos regularmente, especialmente después del contacto con personas enfermas o su entorno, usar cubrebocas o cubrirse la boca y la nariz al toser y estornudar, cocinar bien la carne y los huevos, evitar el contacto cercano con cualquier persona que presente síntomas de enfermedades respiratorias (tos y estornudos), evitar viajar a las ciudades y áreas afectadas, y evitar el contacto cercano con animales vivos o muertos de granja o salvajes; por otra parte si se confirma probable o seguro contacto con algún infectado debe ser monitorizado y aislado por un lapso de 14 días (Palacios et al., 2021); otras medidas pueden ser la ventilación regular de los espacios, el uso de desinfectante de manos, educación a través de materiales de higiene personal y carteles, realizar trabajo remoto, chequeo de fiebre a los trabajadores, cambios en el hábito alimentario, reuniones por video trabajo a distancia (Kiook et al., 2022); asimismo, evitar darse la mano o abrazarse, mantener la distancia de los demás en público, quedarse en casa con la mayor frecuencia posible, evitar las multitudes, evitar usar el transporte público (Frank et al., 2022).	

Cuadro VI.7 Medidas de control para riesgo de iluminación y deslumbrado.

ID RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL RIESGO DE ILUMINACIÓN	
R5	Daños por iluminación por uso de computadora	La norma NOM-025-STPS-2008 de la STPS establece contar y evaluar con los niveles de iluminación en el lugar, informar a los empleados el peligro que se corre por exponerse al deslumbramiento, practicar periódicamente exámenes de agudeza visual, campimetría y de percepción de colores; en este marco, los niveles Mínimos de Iluminación (luxes) es de 500 para talleres de precisión como las salas de cómputo debido a la captura y procesamiento de información.
Medidas Generales		Los factores del entorno visual, como el deslumbramiento, pueden causar fatiga visual, dolor de cabeza y molestias musculoesqueléticas (Heiden et al., 2019); asimismo, es probable que el mayor uso de dispositivos digitales tenga un impacto en el desarrollo de la miopía en los próximos años, por lo tanto, regular su uso y maximizar la exposición al aire libre del personal es vital para la prevención de la miopía (Enthoven et al., 2020).

Para mitigar los riesgos físicos de trabajo la STPS precisa diferente normatividad, en la siguiente tabla se puede ver de manera detallada los riesgos identificados en el desarrollo de las tareas de los defensores y asesores jurídicos del instituto, así como las medidas de control recomendadas por el mencionado organismo y la norma ISO:39001.

Cuadro VI.8 Medidas de control para riesgo físico.

ID RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL RIESGO FÍSICO	
R6	Accidentes de tránsito	De acuerdo a la norma ISO:39001 se deben estudiar los desplazamientos y las actividades de los trabajadores para conocer los riesgos a los que están sometidos y poder tomar medidas y acciones. Algunas de estas medidas son: mantenimiento de las unidades de transporte de acuerdo al fabricante, respetar los tiempos de descanso de los conductores, capacitación para tener conductores responsables y seguros; en este sentido, se debe crear un programa de mantenimiento para los vehículos y un manual de buenas prácticas para conductores (CEA, s.f.).

R7	Contacto directo con imputados y procesados	Se recomienda que los defensores y asesores jurídicos estén acompañados en todo momento y la elaboración de un manual de buenas prácticas.
R8	Exposición a electricidad	La norma NOM-022-STPS-2015 recomienda aterrizar a tierra las instalaciones eléctricas; por otra parte, la norma NOM-026-STPS-2008 recomienda la aplicación de colores de seguridad y la implementación de formas geométricas para señalar, además de capacitar al personal para que sepan el significado de las señales de seguridad; por otra parte, se debe capacitar al personal para el uso de equipos de emergencia como extinguidores y primeros auxilios.
R9	Exposición a incendio	Aplican las anteriores de la norma NOM-026-STPS-2008. Además la norma NOM-002-STPS-2010 recomienda la implementación de alarmas de incendio; por otro lado, sugiere la elaboración de un plan de emergencias contra incendio que considere la clasificación o el tipo de incendio que se puede suscitar, un croquis, plano o mapa general del centro de trabajo con los lugares de entrada, tránsito y reunión, las rutas de evacuación, escaleras de emergencia y lugares seguros; por otro lado, se insta a capacitar al personal en materia de primeros auxilios, además de desarrollar simulacros al menos una vez por año y contar con manuales con las instrucciones de seguridad en atención a emergencias de incendios.
Medidas Generales		La norma NOM-019-STPS-2011 de la STPS recomienda constituir e integrar al menos una comisión en el centro de trabajo, contar con el programa anual de los recorridos de verificación de la comisión y realizar un diagnóstico sobre seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto al riesgo ergonómico, la Norma NOM-036-STPS-2018 recomienda la elaboración de manuales técnicos en donde se describa la forma correcta de realizar las tareas, la frecuencia y los tiempos máximos de exposición en función de las actividades (STPS, 2018); asimismo, la Norma ISO 11226:2000 propone técnicas para evaluar posturas, considerando los ángulos de las articulaciones y el tiempo de exposición (Rinaldi *et al.*, 2021).

Cuadro VI.9 Medidas de control para riesgo ergonómico.

ID RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL RIESGO ERGONÓMICO	
R4	Postura de trabajo estática por uso de computadora	La norma NOM-036-STPS-2018 de la STPS recomienda la elaboración de un manual donde se especifique la descripción técnica adecuada para llevar a cabo las diferentes actividades en la organización, la frecuencia máxima con la que se debe realizar la actividad y el tiempo o duración máximo de exposición a la tarea; por otra parte, sugiere las siguientes medidas preventivas: enlistar a los trabajadores expuestos, limitar el tiempo y frecuencia en función de la actividad, programar periodos de descanso y diversificar o rotar actividades.
Medidas Generales		La Norma ISO 11226:2000 propone un procedimiento para determinar si una postura es aceptable o no. Este procedimiento analiza por separado varios segmentos corporales y articulaciones en uno o dos pasos. En el primero, se consideran sólo los ángulos articulares, para los que se recomiendan valores basados principalmente en el riesgo de sobrecarga de las estructuras pasivas del cuerpo, como ligamentos, cartílagos y discos intervertebrales. En el segundo paso, se debe tener en cuenta el tiempo de mantenimiento de la postura; por otra parte, los investigadores proponen la rotación de puestos de trabajo como solución para reducir el riesgo ergonómico (Rinaldi et al., 2021)

Finalmente, la ley subraya de manera muy puntual medidas de control para que servidores y asesores no tropiecen con un riesgo de tipo legal, para ello refieren el estricto cumplimiento del procedimiento apeándose al precepto, capacitarse y certificarse, y no aceptar dádivas, entre otras cuestiones (citar leyes); por otro lado, la norma ISO:26000 puntualiza siete puntos muy específicos, los cuales pueden observarse en la siguiente tabla:

Cuadro VI.10 Medidas de control para riesgo legal

ID RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL RIESGO LEGAL	
R10	Exposición legal y derechos humanos	Vigilar el estricto apego a los procedimientos y a la normatividad (Ley de derechos humanos, Constitución Mexicana, Ley de defensoría pública estatal y federal, etcétera); en este contexto, la ley de defensoría local marca algunos aspectos para mitigar el riesgo de incurrir en delitos legales como los siguientes: llevar un registro de todos los procedimientos o asuntos en que se intervenga, hacer del conocimiento del Director General violaciones a los derechos humanos que detecten en ejercicio de sus atribuciones, mantener informado al usuario sobre el desarrollo y seguimiento de su asunto, capacitarse y certificarse, guardar secreto profesional, no descuidar y abandonar injustificadamente el desempeño de las funciones, no aceptar dádivas o cualquier remuneración, entre otros.
Medidas Generales	La norma ISO:26000 establece siete principios que permiten a las organizaciones orientar su comportamiento en función de las normas técnicas, directrices o reglas de conducta: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respetar los intereses de todas las partes, legalidad, normativa internacional del comportamiento y derechos humanos.	

Los resultados encontrados durante el proceso de evaluación de riesgos implementado en este estudio: identificación, análisis y gestión de medidas de control, expuestos anteriormente, precisan construir fundamentos para el diseño de un plan de acción que sea parte de la planeación estratégica de la organización, y que sirva de guía y apoyo para mitigar futuros accidentes y enfermedades laborales en el desarrollo de las tareas de los servidores públicos del instituto.

CONCLUSIONES

Los factores de riesgo identificados en el puesto de trabajo para defensores y asesores jurídicos públicos del instituto durante el desarrollo de sus tareas fueron de tipo físico, de salud, ergonómico, legal y psicosocial, lo que hace que se rechace H1; y por otra parte, confirma lo referido por autores como como Badía (1985), Oliveira-Nunes (2016) e Innocent *et al.*, (2022), al resultar que todos los riesgo detectados pueden tipificarse dentro de la clasificación que dichos expertos proponen.

El riesgo más importante al que se ven expuestos los servidores públicos en cuestión son de tipo psicosocial (se acepta H2), al determinar un nivel de prioridad de 20 en la escala de puntuación de la matriz IPER contemplada en este estudio (un nivel alto), lo que supone una frecuencia constante y repetida del riesgo, y un impacto importante de esta situación en la salud de estos actores, precisando una atención inmediata en la implementación de soluciones con respecto a los demás riesgos detectados, y reafirmando lo encontrado por autores como Hernández-Gracia y Carrión-García (2021) en sus estudios, cuando refieren una relación significativa entre los factores de riesgo psicosocial del entorno laboral y las respuestas de estrés de los trabajadores de la administración pública, y lo expuesto por Gil-Monte *et al.* (2016), al señalar una asociación directa entre el riesgo psicosocial y el personal ligado a la administración de la justicia; es importante mencionar que los riesgos de salud y

por deslumbramiento pueden ligarse al riesgo psicosocial, en el entendido que producen efectos de estrés, el primero por la exposición a COVID, y el segundo por fatiga y dolor de cabeza (Heiden *et al.*, 2019).

Las principales causas de estrés en estos actores resultaron ser la carga de trabajo y la ocupación multitarea, lo cual se confirma por estudios hechos por González *et al.* (2022), en donde además refieren otros aspectos como el tema burocrático y la imposición de directivos y supervisores que muchas veces no cuentan con capacidades adecuadas para el puesto; a propósito de la carga de trabajo y la ocupación multitarea, la Norma NOM-035-STPS-2018 establece como medidas de solución la creación de entornos favorables, enfatizando en medidas como la formación adecuada para la realización de tareas, jornadas laborales regulares con cargas de trabajo adecuadas y distribuidas, y evaluación y reconocimiento por un mejor desempeño; por otro lado, el precepto también recomienda mecanismos de quejas seguros y confidenciales en relación a las tareas (STPS, 2018). La teoría refiere medidas muy similares; en este sentido, Muñoz-Rojas *et al.* (2018) refieren modificar la organización del trabajo, así como permitir una mayor autonomía a los trabajadores, rotar tareas y puestos, racionalizar el tiempo de trabajo e instaurar pausas y descansos.

Señalado todo lo anterior, se puede concluir que llevar a cabo un plan de acción, en donde se desarrolle un programa de capacitación para defensores y asesores en función de su formación y de los riesgos encontrados, podría ayudar a incrementar el conocimiento que poseen estos servidores en

relación a las causas y consecuencias de estos riesgos específicos, con el fin atacar las raíces, evitar exponerse en medida de lo posible y mitigar sus efectos; a este respecto, se puede referir que los programas de capacitación son una descripción a detalle de un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para alcanzar objetivos predeterminados, suponen una respuesta a problemas encontrados en los diagnósticos y constituyen una herramienta para orientar acciones posteriores (STPS, 2008); en este sentido, la elaboración e implementación de este tipo de programas pueden asumir el propósito de disminuir los accidentes laborales a partir del control de las condiciones de trabajo, y de la ejecución de medidas de prevención, estimulando así que los trabajadores posean buenas y mejores actitudes en relación a los riesgos laborales (Colque, 2020), sin perder de vista los objetivos y la misión y visión de la organización (León-Ramentol *et al.*, 2021).

El principal aporte de este estudio supone incentivar al instituto en cuestión a tomar en cuenta el riesgo al que se ven expuestos los defensores y asesores jurídicos al desarrollar sus tareas, lo que puede representar bajas en la productividad del servicio que se oferta y problemas en la salud de los servidores; en este sentido, se pretende aportar algunos elementos, como los riesgos más comunes al que se exponen los servidores públicos, cuáles son los más importantes y cómo pueden resolverse, con el fin de que se tomen medidas necesarias y que sean parte de la planeación estratégica de la organización; por otra parte, se identifican necesidades futuras como un aumento en la muestra y la implementación de otros mecanismos de evaluación que den un mayor soporte a los hallazgos encontrados.

Referencias

- Afolabi, F., de Beer, P., y Haafkens, J. A. (2021). Occupational Risk Perception and the Use of Personal Protective Equipment (PPE): A Study Among Informal Automobile Artisans in Osun State, Nigeria. *SAGE Open*, 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244021994585>
- Anaya Velasco, A. (2017). Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS). *Ciencia y trabajo*, 19(59), 95-104. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000200095&lng=en&nrm=isoyt&lng=en
- Aven, T. (16 de agosto de 2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221715011479>
- Aven, T. (November de 2017). Improving risk characterisations in practical situations by highlighting knowledge aspects, with applications to risk matrices. *Reliability Engineering y System Safety*, 167, 42-48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ress.2017.05.006>
- Badía Montalvo, R. (enero de 1985). Salud ocupacional y riesgos laborales / Occupational health and working risks. *Bol. Oficina Sanit. Panam*, 98(1), 20-33. Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-918>
- Benavides, F. G. (2020). La salud de los trabajadores y la COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos*

- Laborales*, 23(2), 154-158. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.12961/apr.2020.23.02.02>
- Calle Condori, M., Piñones Olivares, D., Zárate Vilca, M., y Ricardo, J. G. (2022). Fortaleza mental y capital psicológico positivo como predictores del estrés percibido en funcionarios públicos chilenos. *Revista Sul Americana de Psicología*, 10(1), 119-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.29344/2318650X.1.3051>
- CEA: Consultores de Seguridad Vial. (s.f.). Norma ISO 39001. Obtenido de <https://www.iso-39001.es/blog/97-la-norma-iso-39001-en-las-empresas-de-transporte-y-logistica>
- Chanes Nieto, J. (2017). Los servidores de la administración pública en la Constitución. *Espacios Públicos*, 20(50), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/676/67656569007/html/>
- Chapilliquin Torres, L. M. (2021). Estilos de Afrontamiento del Estrés Laboral en los Empleados del Sector Público. *Economía y Negocios*, 12(2), 122-140. Obtenido de <https://congresoturismo.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/977/654>
- Colque Copa, J. S. (2020). Programa de seguridad laboral para prevenir riesgos y accidentes laborales en un laboratorio químico. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 218-227. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988002/621965988002.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917). Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Davara Rodríguez, F. (2015). *Cuadernos de Estrategia: Economía*

- y geopolítica en un mundo globalizado (Primera ed.). Ministerio de Defensa: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5255541>
- Delvis, M.-R., Orellano, N., y Hernández-Palma, H. (2018). Riesgo psicosocial: tendencias y nuevas orientaciones laborales. *Psicogente*, 21(40), 532-544. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4975/497557156015/html/>
- Dubray, Q., Diallo, T., Loeuillet, R., Andre, E., Fauqueur, A.-S., Poil, S., . . . Schlatter, J. (2019). Occupational risks evaluation in a centralized antineoplastic agent preparation unit. *SAGE Open Medicine*, 7, 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2050312119866970>
- Enthoven, C. A., Tideman, J. W., Polling, J. R., Yang-Huang, J., Raat, H., y Klaver, C. C. (2020). The impact of computer use on myopia development in childhood: The Generation R study. *Preventive Medicine*, 132, 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2020.105988>
- Ferreira, P., y Marcelino-Sadaba, S. (2021). Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023-1045. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-06-2020-0203/full/html>
- Frank, C., Dorrough, A. R., y Schneider, I. K. (2022). Ambivalence and adherence to preventive measures during the COVID-19 pandemic: Data from the U.S. and Germany. *Data in Brief*, 42, 1-8. <https://doi.org/>

- <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108124>
- Germanos, V., y Zeng, W. (1 de junio de 2022). Model-based risk assessment evaluation. *Security and Privacy*, 5(5), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/spy2.240>
- Gil-Monte, P. R., López-Vílchez, J., Llorca-Rubio, J. L., y Sánchez-Piernas, J. (2016). Prevalencia de riesgos psicosociales en personal de la administración de justicia de la comunidad valenciana (España). *Liberabit*, 22(1), 7-19. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272016000100001
- Gobierno de México. (7 de junio de 2019). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/tasa-de-riesgos-de-trabajo-accidentes-y-enfermedades-derecho-a-la-seguridad-social-capacidades->
- González Hernández, F. A., León Cortés, S. G., y Silva Gutiérrez, B. N. (2022). Factores de riesgo psicosocial y estado de salud mental en servidores públicos sindicalizados del municipio de Guadalajara. *Revista de Psicología de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 11(26), 125-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.36677/rpsicologia.v11i26.19074>
- Govea Cortés, A. G., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M. A., López Trujillo, R., y García Elizondo, R. (julio-diciembre de 2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 389-398. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188003.pdf>

- Guerrero-Aguiar, M., Medina-León, A., y Nogueira-Rivera, D. (Enero-Abril de 2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial, XLI(52)*, 1-14. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v41n1/1815-5936-rri-41-01-e4101.pdf>
- H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley Federal del Trabajo. México. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Heiden, M., Zetterberg, C., Lindberg, P., Nylén, P., y Hemphälä, H. (2019). Validity of a computer-based risk assessment method for visual ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics, 72*, 180-187. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169814118305705>
- Hernández Gracia, T. J., y Carrión García, M. d. (2021). Riesgos laborales de tipo psicosocial y desgaste psíquico en trabajadores de una administración pública mexicana. *Revista Salud Uninorte, 37(3)*, 628-646. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/817/81771260007/html/>
- Hernández-Gracia, T. J., y Carrión-García, M. d. (2021). Riesgos laborales de tipo psicosocial y desgaste psíquico en trabajadores de una administración pública mexicana. *Revista Salud Uninorte, 37(3)*, 628-646. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/sun.37.3.613.62>
- Innocent, D., -U. (2022). Examination of Common Occupational Hazards among Healthcare Workers in a University Healthcare Center in Southeastern Nigeria. *Health(14)*, 833-852. [https://doi.org/10.4236/](https://doi.org/10.4236/Health(14),833-852)

health.2022.148059

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía: INEGI. (20 de Diciembre de 2018). *INEGI*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/ENESS2018.pdf>
- ISO 26000:2010. (2010). ISO 26000:2010(es). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Kiook, B., Seong-Hui, K., Chulyong, P., y Joon, S. (2022). Preventive Measures Against COVID-19 in Small-and Mid-sized Enterprises from an Early Stage of the Epidemic in Daegu and Gyeongsangbuk-do. *Safety and Health at Work*, 13(3), 294-301. <https://doi.org/>
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.06.001>
- Königová, M., Urbancová, H., y Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129-142. <https://doi.org/>
<https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10>
- Koszytán, Z. T., Csizmadia, T., Kovács, Z., y Mihálcz, I. (2020). Total risk evaluation framework. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 37(4), 575-608. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-05-2019-0167/full/html>
- León-Ramentol, C. C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I. P., García-González, M. C., Quesada-Leyva, L., y Quintana-Verdecia, E. (2021). La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad. *Edumecentro*, 13(2), 19-32. Obtenido

- de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000200019
- Ley de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica para el Estado de Nayarit. (2014). Obtenido de [http://periodicooficial.nayarit.gob.mx:8080/periodico/resources/archivos/Ley%20230814%20\(16\).pdf](http://periodicooficial.nayarit.gob.mx:8080/periodico/resources/archivos/Ley%20230814%20(16).pdf)
- Ley de la Comisión de los Derechos Humanos. (1992). Obtenido de https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/normatividad/Ley_CNDH.pdf
- Ley Federal de Defensoría Pública. (1998). Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_Federal_de_Defensoria_Publica.pdf
- Ley Federal del Trabajo. (1970). Obtenido de https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FT.pdf
- Lizarzaburu, E. R., Barriga, G., y Noriega, E. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva iso 31000 e iso 37001. *Universidad y Empresa*, 21(36), 79-118. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6673618>
- López González, E. J., Cabrera Macías, Y., Pérez de Armas, M., Escoriza Martínez, T. d., López Cabrera, E., y Puerto Becerra, A. (2021). Necesidad del enfoque de riesgo metrológico en unidades de salud. *MediSur*, 19(4), 633-641. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1800/180069886012/180069886012.pdf>
- Morgan, S. (octubre de 2004). Positive risk-taking: an idea whose time has come. *Health Care Risk Report*, 18-19. Obtenido de <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/586382/9538512/1290507680737/>

- Open Mind - Positive Risk Taking .
pdf?token=ELVKhX4Soz6TlFbuppAGcJTsZVI%3D
- Muñoz-Rojas, D., Orellano, N., y Hernández-Palma, H. (2018). Riesgo psicosocial: tendencias y nuevas orientaciones laborales. *Psicogente*, 21(40), 532-544. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/psico.21.40.3090>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México, D. F.: Oxford México.
- Nowak, M., Mierzwiak, R., y Butlewski, M. (2020). Occupational risk assessment with grey system theory. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 717-732. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10100-019-00639-8>
- Obando Montenegro, J. E., Sotolongo-Sanchez, y Villa-González del Pino, E. M. (2019). Evaluación del desempeño de seguridad y salud en una empresa de impresión. *Ingeniería Industrial*, XL(2), 136-147. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3604/360459575004/html/>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2017). Trabajar juntos para promover un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: Conferencia Internacional del Trabajo. 1-286. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_543632.pdf
- Oliveira-Nunes, F. (December de 2016). Application of a Configurable Model for Risk Assessment in the Work Sites. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 6(4), 99-125. Obtenido de <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=72842>
- Pacheco-Ferreira, A. (2017). Ambiente de trabajo: Una

- evaluación de riesgos psicosociales y carga de trabajo mental en agentes de tránsito. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 49(4), 567-576. <https://doi.org/https://doi.org/10.18273/revsal.v49n4-2017006>
- Ponce-Talancón, H. (enero de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Powell, J. H., Mustafee, N., Chen, A. S., y Hammond, M. (16 de October de 2016). System-focused risk identification and assessment for disaster preparedness: Dynamic threat analysis. *European Journal of Operational Research*, 254(2), 550-564. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221716302740>
- Rinaldi, M., M., C., M., F., y R., M. (2021). Reducing the physical ergonomic risk by job rotation: a simulation-based approach. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 1-6. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896321007977>
- Rodríguez Escanciano, S. (2020). Consideración como profesional del estrés sufrido por una trabajadora municipal ante la desorganización de su Departamento de adscripción. *Revista de Jurisprudencia Laboral* (10), 1-9. https://doi.org/https://doi.org/10.55104/RJL_00199
- Sanchez Trinidad, R. d., Márquez Amaro, R., Castillo Méndez, R. d., Sánchez Cruz, S., Aguirre Andrade, A., de Dios Domínguez, W., y Sánchez Trinidad, A. d. (2022).

Gestión del nivel de desgaste emocional del servidor público que brinda atención a mujeres en situaciones de crisis. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(2), 1-16. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/133/1333404005/1333404005.pdf>

Sánchez-López, J. D., Cambil-Martín, J., Villegas-Calvo, M., y Moreno-Marín, M. L. (2019). El mejor instrumento en la evaluación de eventos adversos, ¿DAFO o protocolo de Londres? *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(4), 222-224. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2019.01.004>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). NORMA Oficial Mexicana NOM-025-STPS-2008, Condiciones de iluminación en los centros de trabajo. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3581/stps/stps.htm>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). NORMA Oficial Mexicana NOM-026-STPS-2008, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3541/stps.htm#:~:text=NORMA%20Oficial%20Mexicana%20NOM%2D026,que%20dice%3A%20Estados%20Unidos%20Mexicanos>.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2009). NORMA Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3923/stps/stps>.

Risk



VII

DETERMINACIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES PARA ATENCIÓN INMEDIATA EN PROCESOS DEL SINDICATO DE UNA IES EN EL ESTADO DE DURANGO

Sergio Ivan López Domínguez. ivanlodo1990@hotmail.com

Susana Maria Lorena Marceleno Flores. susana.marceleno@uan.edu.mx

Leonardo Vázquez Rueda. leovazrue@uas.edu.mx

INTRODUCCIÓN

Los tiempos de alta interrelación e intercambio de información, ya sea económica, política, tecnológica y sus tendencias, generan inseguridad en las organizaciones. Para atender esto, surge la preocupación en los directivos y dueños de empresas de hacer frente a la incertidumbre y los riesgos que conlleva esto. De acuerdo con Al Qubtan et al. (2021), los riesgos operativos de naturaleza organizacional o empresarial, deben ser tratados mediante la cultura organizacional, como principal elemento. Otra situación que se presenta en las empresas, principalmente las PYMES, es que no poseen políticas ni procedimientos para implementar la gestión de riesgos, lo que lleva a aplicar la gestión de manera no integral (Syrová y Špicka, 2022).

A juicio de Da Silva et al. (2018), la problemática que surge cuando se implementa la gestión de riesgos organizacionales es la orientación dada por departamentos o áreas, y no su enfoque hacia procesos. Asimismo, trabajar de manera holística es importante, sin embargo, los trabajadores ejecutan tareas bajo una perspectiva hacia las reglas, siendo una posición de seguridad en sus actividades evitando errores de ejecución, a diferencia de los inconvenientes que brinda una visión basada en riesgos (Tillema et al., 2022). En otras palabras, el enfoque en riesgos genera preocupación en estos, descuidando la efectividad, por lo que trabajar con directrices bien definidas ayuda a tener mejor desempeño.

Además, la gestión de riesgos organizacionales o la implementación de este, en el sector público, puede representar mero cumplimiento normativo, es decir, la herramienta no la utilizan para lograr el objetivo de gestión, sino que, solo para demostrar que se cumple con las disposiciones gubernamentales (Soler et al., 2018). Para reforzar lo anterior, Silva et al. (2021) evidencian que la gestión necesita ser significativa y estar en constante capacitación sobre un enfoque de riesgos, esto de acuerdo con la ISO 9001. Cabe aclarar que, todo versará en torno al alcance que pretenda la organización, donde realmente busque explotar oportunidades que genera esta herramienta.

En este estudio, se abordará como punto principal, el desarrollo de literatura pertinente, correspondiente a los procesos de gestión de riesgos (identificación, evaluación, valorización y priorización). Posteriormente, se describe la metodología, iniciando con; Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA); plasmar lo encontrado en

una matriz de riesgos y; priorizar mediante el Proceso de Jerarquía Analítica (AHP por sus siglas en inglés). Derivado de la aplicación de la metodología, se presentan los resultados, para terminar con conclusiones y recomendaciones, todas estas guiadas por el objetivo de investigación.

La gestión de riesgos es un enfoque debidamente constituido, el cual lleva los pasos siguientes: analizar el contexto de la organización, identificar, evaluar, analizar, tratar, monitorear y comunicar el resultado del proceso de gestión (IIA², 2010; Governance Institute of Australia, 2016; IRGC³, 2017; PMI⁴, 2017; COSO⁵, 2017; ISO⁶31000, 2018; IRMSA⁷, 2019; IRM⁸, 2022). Algunos pasos están implícitos para ciertas metodologías y se reducen a los mencionados con anterioridad.

Aunado a lo anterior, se suma una serie de elementos como la cultura y la estrategia (AS/NZS⁹, 2004; ASF¹⁰, 2015; IOR¹¹, 2021), como puntos clave para madurar las prácticas de gestión de riesgo. Asimismo, en palabras de Kong et al. (2018); Sekerci y Pagach (2020); Horvey y Ankamah (2020); Naseem et al. (2020), la gestión de riesgos tiene que ser trabajada desde una visión holística, es decir, el proceso se tiene que ejecutar en toda la organización.

- 2 The Institute of Internal Auditors
- 3 International Risk Governance Center
- 4 Project Management Institute
- 5 Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission
- 6 International Organization for Standardization.
- 7 The Institute of Risk Management South Africa
- 8 The Institute of Risk Management
- 9 Australian/ New Zealand Standards
- 10 Auditoría Superior de la Federación en México
- 11 The Institute of Operational Risk

Conjuntamente, la gestión de riesgos es una herramienta que apoya el logro de los objetivos organizacionales, la cual cuenta con diversas metodologías, así como organismos especializados en el tema. Klučka y Grünbichler (2020), describen que la gestión del riesgo empresarial (organizacional) identifica, influye y aplica de una manera activa el proceso, por el cual la organización tendrá menor incertidumbre en el cumplimiento de objetivos.

COSO (2017) señala dentro de sus componentes, la identificación, evaluación, priorización y respuesta a los riesgos. Aquí la organización comienza a actuar frente al riesgo, esto porque ve afectado el logro de objetivos y su desempeño en general.

Con respecto a lo anterior, el proceso inicia con la identificación de riesgos, siendo este soporte de la gestión. Si bien, previo a este paso algunas metodologías comienzan con el análisis del contexto, no difiere o entorpece el objetivo de la gestión de riesgos, sino que, abona a una mejor identificación. Para ISO 31010 (2019), la identificación se lleva a cabo con diversos métodos, por ejemplo: lluvia de ideas, técnica delphi, encuestas, entrevistas, FODA, por mencionar algunas. La elección de técnica o técnicas, dependerá de la organización y el equipo que gestionará el proceso.

Además, Segal (2011) considera que la identificación de riesgos debe ser en sentido prospectivo, es decir, que sean vistos en un escenario futuro, porque estos generan incertidumbre en el logro de objetivos a horizontes de corto, mediano y largo plazo, por lo que hay que anticiparse a estos.

Sin embargo, es relevante que se tenga en cuenta que, en su mayoría, los riesgos tienen sus causas en situaciones que se analizan en retrospectiva.

La evaluación de riesgos, tiene por objetivo establecer la probabilidad y consecuencia que tendrá sobre la organización, en función del tipo y categoría del riesgo identificado. Este proceso da certeza al momento de tomar decisiones, de estas emanan distintas estrategias a seguir para reducir el riesgo (Aven, 2016), representado comúnmente en matrices de riesgo.

Para llevar a cabo la valoración, la organización define cómo y qué respuestas darán al momento de obtener resultados. Dicho en palabras de Hopkin (2010), este proceso cuenta con recursos finitos, siendo necesario tener respuestas óptimas al riesgo, priorizando de acuerdo con la evaluación. El riesgo es una parte inherente de las actividades, por lo que tomar medidas para ejecutarlo debe involucrar todos los niveles, con el fin de eficientar recursos.

La valoración de riesgos se lleva mediante la creación de una matriz. Para Pérez y Vega (2021), lo que arroje esta, de acuerdo con la probabilidad y consecuencia, es como se va a proceder a determinar los de mayor importancia. Sin embargo, existen otras herramientas que pueden complementar el análisis, por lo que en algunos casos no es necesario la representación en una matriz.

Una de estas es la metodología de AHP, ya que ayuda a tener una decisión más precisa con respecto a los riesgos

de mayor interés, así como las mejores alternativas (Badea et al., 2013). También, como herramienta para priorizar riesgos, Wang et al. (2012) utilizan el Proceso de Jerarquía Analítica Difusa (fuzzy AHP por sus siglas en inglés), el cual tiene una extensión mayor y brinda aún más objetividad ante juicios humanos (Herrera et al., 2016).

Lo anterior es solo un ejemplo de una amplia gama de técnicas para priorizar decisiones, aplicables a la gestión de riesgos. Posteriormente, se abordará la metodología a seguir, con el que se busca dar cumplimiento al objetivo siguiente: determinar riesgos organizacionales de atención inmediata en un sindicato de una IES en el Estado de Durango.

METODOLOGÍA

Dada la necesidad de solucionar la problemática de riesgos, es necesario que se ejecuten una serie de estrategias de solución, las cuales den como resultado un mejor cumplimiento de los objetivos. Para esto, existen diversas técnicas y/o herramientas que facilitan la identificación de estos focos de riesgo que perturban la organización. Derivado de lo anterior, Qehaja et al. (2017) afirman que una de tantas herramientas o técnicas más usadas para establecer diagnósticos de situación en las organizaciones es el análisis FODA, esto sin importar el tamaño de esta ni el sector al que pertenezca.

Para llevar a cabo el análisis, primero se aplicó un FODA en la organización, mediante una reunión con 15 personas, en la cual se utilizó una lluvia de ideas. De los involucrados

en la reunión, seis pertenecen al comité ejecutivo y el resto, empleados que hacen labores administrativas. Segundo, ya con esta información recabada, se procedió a realizar la matriz identificación de peligros y evaluación de riesgos (por sus siglas IPER), mediante semaforización, analizando su probabilidad y consecuencia. Como tercera acción, la priorización de estos fue mediante la técnica AHP y finalmente, se describen las recomendaciones de mitigación y control.

Con el fin de entender el contexto interno y externo de la organización, el FODA ofrece un panorama y/o ruta a seguir, es decir, al aplicar la técnica surge la problemática a resolver, conduciendo a fijar metas y objetivos de la intervención/investigación/estudio (Syamsuddin et al., 2020). En este sentido, da una visión de la problemática, la cual se construye con base en las debilidades y amenazas identificadas.

Para realizar la evaluación de riesgos, se estableció un nivel de riesgo, de cuatro colores, donde verde indica riesgo aceptable y rojo, riesgo extremo (Cuadro VII.1).

Cuadro VII.1 Escala de Riesgo.

Nivel de riesgo	Color
Riesgo aceptable	Verde
Riesgo tolerable	Amarillo
Riesgo alto	Anaranjado
Riesgo extremo	Rojo

Nota: Verde (V), Amarillo (A), Anaranjado (ADO), Rojo (R).

El cuadro VII.2 describe la matriz. En el eje vertical describe la probabilidad de ocurrencia, con una calificación que va de: uno muy baja; dos, baja; tres, media; cuatro, alta y cinco, muy alta. Para el eje horizontal: uno, es mínimo; dos, menor; tres, moderada; ocho, mayor y 16 máxima. Este último, presenta la consecuencia o grado de impacto del riesgo.

Cuadro VII.2 Escala de Priorización.

		Consecuencia				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
Probabilidad		1	2	4	8	16
Muy alta	5					
Alta	4					
Media	3					
Baja	2					
Muy baja	1					

Luego, la priorización de riesgos se llevó a cabo mediante el AHP. Este proceso se apoya en los pesos relativos de cada elemento, donde aquel que obtenga mayor peso, será el elemento o alternativa a darle prioridad de atención (Mendoza et al., 2019).

Asimismo, el proceso ayuda a tomar decisiones, con base en criterios múltiples el cual tiene un enfoque mixto: cualitativo-cuantitativo (Jalaliyoon et al., 2012; Taherdoost, 2017). En el cuadro VII.3 se presenta el valor de cada escala, para evaluar cada elemento que conforme la matriz AHP. Para este caso, en palabras de Syamsuddin et al. (2020) el binomio FODA-AHP busca dar mayor certeza y rigurosidad en la priorización de problemas.

Cuadro VII.3 Escala de Priorización.

Escala	Significado
1	Los componentes tienen igual importancia
3	Uno de los componentes tiene un grado bajo de relevancia que el otro
5	Uno de los componentes tiene un grado medio de relevancia que el otro
7	Uno de los componentes tiene un grado alto de relevancia que el otro
9	Uno de los componentes tiene un grado muy alto de relevancia que el otro
2, 4, 6, 8	Números que indican un grado intermedio entre cada componente
1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/7, 1/8, 1/9	Inversos de las escalas asignados en cada componente

Nota: elaboración propia con base en Saaty (2014); García et al. (2006); Mendoza et al. (2019)

De acuerdo con Saaty (2014), el proceso para realizar el análisis es el siguiente:

Matriz 1.

$$X = \begin{bmatrix} 1 & x_{12} & x_{13} & \dots & x_n \\ x_{21} & 1 & x_{23} & \dots & x_n \\ x_{31} & x_{32} & 1 & \dots & x_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_n & x_n & x_n & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Ecuación 1.

$$\text{Vector prioridad} = \frac{\text{Suma filas de la matriz normalizada}}{n}$$

Matriz 2.

$$X = \begin{bmatrix} 1 & x_{12} & x_{13} & \dots & x_n \\ x_{21} & 1 & x_{23} & \dots & x_n \\ x_{31} & x_{32} & 1 & \dots & x_n \\ x_n & x_n & x_n & \dots & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \end{bmatrix}$$

Matriz 3.

$$\lambda x = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \end{bmatrix}$$

1. Se conforma una matriz, la cual contendrá los criterios que se quieren priorizar, tanto en filas como en columnas. El tamaño de esta será en función de lo que se vaya a analizar. Luego, se le asignarán escalas de valor de acuerdo con la Tabla dos, la mitad de la matriz se le asigna un uno, debido a que coinciden las aseveraciones, no hay posibilidad de darle mayor peso a una que a otra.
2. Al asignarle un peso a un criterio, por ejemplo: si a la fila dos de la columna uno le damos un cinco de valor, para la contraparte se le asigna el inverso, es decir 1/5 prosiguiendo hasta completar en su totalidad la matriz (matriz uno).
3. Ahora se genera una matriz normalizada, dividiendo cada uno de los pesos asignados (casilleros) entre la suma total de los pesos de la columna correspondiente. Se sumarán las filas de la matriz normalizada, el total de las sumas da como resultado el número de criterios o elementos de la matriz (tamaño de la matriz).

4. Para obtener el vector de prioridad, se procede a realizar lo que indica la ecuación uno, donde cada suma de cada fila, se divide entre el número de elementos. Lo que resulte, es la decisión prioritaria de acuerdo al coeficiente obtenido. Estas ponderaciones tienen la característica de ser menor que uno.

5. El siguiente paso es, multiplicar la matriz uno por el vector prioridad, ver matriz tres. El resultado se dividirá entre el vector prioridad, para generar la matriz cuatro. De esta manera se puede calcular $\lambda_{\text{máx}}$. promediando la matriz cuatro.

Derivado de lo anterior, está en condiciones de tomar una decisión con respecto a los datos que proporcionará la ecuación número uno. Sin embargo, es pertinente que se realice una prueba de consistencia a la propia matriz, para reforzar la metodología de priorización con AHP. Para esto, el primer cálculo es el siguiente:

Ecuación 2.

$$IA = \frac{(1.98)(n - 2)}{n}$$

Donde:

- IA es el índice de aleatoriedad;
- n es el número de elementos o criterios (tamaño de la matriz)

Continúa con el cálculo de:

Ecuación 3.

$$IC = \frac{\lambda_{\text{máx}} - n}{(n - 1)}$$

Donde:

- λ máxima es la suma del vector de la matriz tres

Finalmente:

Ecuación 4.

$$RC = \frac{IC}{IA}$$

Donde:

- RC es razón de consistencia
- El resultado obtenido en la fórmula tres debe ser:
- RC = 0 denota ser consistente
 - RC ≤ a 0.10 denota inconsistencia aceptable
 - RC > a 0.10 denota inconsistencia no aceptable

RESULTADOS

Análisis FODA

Las problemáticas (debilidades y amenazas), que salieron a la luz con el uso de la herramienta, son de 5 elementos para estas, así como para los componentes restantes (fortalezas y oportunidades) del FODA (cuadro VII.4). Si bien, se presentan las fortalezas y debilidades, no se toman en cuenta para el análisis.

Cuadro VII.4 Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Relación fuerte con el patrón Capacidad de negociación Democracia Disponibilidad suficiente de personal Aseguramiento de calidad de vida a sus agremiados	Capacidad de adaptación a las circunstancias Capacitarse en la normatividad vigente y actualizada Sostenibilidad Competitividad con otros sindicatos Generar relación con actores externos

Debilidades	Amenazas
Estructura orgánica inexistente Institucionalidad Capacitación Muebles y/o equipo de cómputo obsoleto Sistema de gestión	Tecnología Inflación Subcontratación Política salarial Globalización

Para fortalecer el análisis FODA, dada por la subjetividad implícita en el proceso de construcción, se sustenta esta con resultados de otros estudios y aseveraciones sobre las debilidades y amenazas.

Una de las primeras problemáticas internas recabadas por la herramienta es la estructura orgánica inexistente. En este sentido, la OIT¹² (2019) afirma que los sindicatos deben ser capaces de modificar sus estructuras internas o en su caso, crearlas, para que se establezca una asignación adecuada de recursos y fijar nuevas estrategias.

Por un lado, se detectó institucionalidad baja, definida por DiMaggio y Powell (1983) en su trabajo como un constructo de tres dimensiones: el aspecto coercitivo, donde la influencia política condiciona el actuar; la normatividad interna del sindicato, es decir, las guías que establecen los pasos para ejecutar las tareas; y la mimética, como acción de imitar a otras organizaciones, con el fin de estar a la par y tener capacidad de respuesta ante la incertidumbre. Por otro lado, resulta importante que se brinde capacitación colectiva en los sindicatos, promoviendo una actitud proactiva. Esta capacitación debe ir encaminada al manejo de herramientas tecnológicas, así como, promover el estudio en los trabajadores con bajos niveles educativos (Curbelo, 2021). La capacitación es

una debilidad, siendo una carencia de la organización sindical.

Asimismo, equipo de cómputo y mobiliario obsoleto, es un aspecto negativo, como expresan Rivero et al. (2018), en cuanto a que las organizaciones deben contar con mobiliario y equipo pertinente, ya que esto influirá en la productividad y desempeño. Con respecto a los sistemas de gestión, en el estudio de Zambrano (2019) y Torres (2020), sostienen que las organizaciones que carecen de un sistema de gestión tienden a ser ineficientes, ineficaces e inefectivas. Un sistema de gestión debe integrar tres componentes: estratégicos, tácticos y operacional, quienes traerán un mejor desempeño a la organización.

Del mismo modo, para el contexto externo una amenaza en el siglo XXI exige nuevos perfiles en los trabajos, por lo que la tecnología y economía digital en el uso de plataformas digitales, son fenómenos que afectan directamente a los sindicatos (Rodríguez, 2022).

La inflación, como aspecto económico negativo en el poder adquisitivo de la sociedad y las organizaciones, Frías (2010) revela que, el sindicalismo enfrenta procesos de negociación cada vez más cargados de incertidumbre, impactando directamente en la equidad salarial. De igual modo, la subcontratación se traduce en amenaza que afecta negativamente al sindicato, todo esto dado por la mala remuneración y el trabajo bajo contratos de tiempo parcial, reduciendo la capacidad de generar derechos (OIT, 2019).

Ahora bien, González (2010) refiere que la política salarial es un mal para toda la economía, en especial para los sindicatos, porque afecta en gran medida los ingresos,

ya que su objetivo es fijar topes salariales, generando mano de obra barata y reduciendo el bienestar de los trabajadores. Finalmente, la globalización es una amenaza detectada, que según la OCDE¹³ (2021) ha generado un distanciamiento entre personas y comunidades, la brecha digital es cada vez mayor con las tecnologías, la desigualdad crece incluso más, en los aspectos socioeconómicos, género y una tasa alta de envejecimiento. Esto es un indicador para repensar las negociaciones colectivas y el diálogo entre sociedad, organización y gobierno, con el fin de estimular en el mercado trabajos con mayor adaptación, seguridad, así como una mayor inclusión.

MATRIZ DE RIESGO

Continuando, se colocan los riesgos de acuerdo con la probabilidad y consecuencia que tentativamente pueden afectar a la organización (Cuadro VII.5)

Cuadro VII.5 Matriz de riesgos

		Consecuencia				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
Probabilidad		1	2	4	8	16
Muy alta	5	(A)	(A)	(ADO)	(R) R6	(R)
Alta	4	(V) R8	(A) R1, R4	(ADO) R7	(R) R3	
Media	3	(V)	(A)	(A) R2, R10	(ADO)	(R) R5
Baja	2	(V)	(V)	(A)	(ADO)	(R) R9
Muy baja	1	(V)	(V)	(V)	(A)	(ADO)

Nota: Estructura orgánica existente (R1), Institucionalidad (R2), Capacitación (R3), Muebles y/o equipo de cómputo obsoleto (R4), Sistema de gestión (R5), Tecnología (R6), Inflación (R7), Subcontratación (R8), Política salarial (R9) y Globalización (R10)

En la tabla VII.5, los R1 y R4 son de tipo operativo, con probabilidad alta y menores consecuencias, siendo riesgos tolerables. El R2 es de tipo operativo y R10 es estratégico, lo cual son riesgos tolerables, con probabilidad media de ocurrencia y moderada consecuencia. El R3 es de tipo operativo, tiene probabilidad alta de ocurrencia con mayor consecuencia, traduciéndose en riesgo extremo. El R5 es de tipo operativo, siendo riesgo extremo, con probabilidad media y máxima consecuencia. Continuando, R6, como su nombre de identificación, es de tipo tecnológico, el cual tiene muy alta probabilidad de ocurrencia y mayor consecuencia en la organización, representando un riesgo extremo. El R7 es de tipo económico, el cual tiene moderada consecuencia y alta probabilidad de ocurrencia, identificado como riesgo alto. Por su parte, el R8 es de tipo operativo, riesgo aceptable, con alta probabilidad y mínima consecuencia. Finalmente, el R9 es de tipo económico, es riesgo extremo, con probabilidad baja y máxima consecuencia.

ANÁLISIS AHP

Al realizar el análisis de razón de consistencia en las matrices (debilidades y amenazas), existe pertinencia en estas, ya que a través del coeficiente se encuentra que es aceptable. Para las debilidades el número asciende a (0.0918) y (0.0834) para amenazas, cumpliendo cabalmente con una inconsistencia aceptable menor a 0.10. En el orden jerárquico en el que deben tratarse los riesgos posibles en el contexto interno (debilidades) se encuentra la ausencia de un sistema de gestión, con (0.3951), indicador de que este debe ser prioritario para su atención.

En este orden de ideas, el contexto externo se ve afectado en su mayoría por los cambios en la tecnología, con (0.4464) el cual es prioritario para la organización. Por un lado, los cambios acelerados en este aspecto toman relevancia en un mundo de alta interconectividad, siendo necesario generar estrategias de adaptación, por otro lado, las organizaciones deben destinar esfuerzos a dar mayor énfasis con recursos de cualquier tipo, buscando estar a la par de otras, sin importar el sector y sistema económico. En el cuadro VII.6 se muestra en su totalidad el orden de atención.

Cuadro VII.6 Orden Jerárquico de Atención.

Debilidades	Ponderación o prioridad	Amenazas	Ponderación o prioridad
Sistema de Gestión	0.3951	Tecnología	0.4464
Capacitación	0.3005	Política Salarial	0.2333

Estructura Orgánica	0.1674	Globalización	0.1517
Institucionalidad	0.0925	Subcontratación	0.1119
Muebles y/o equipo de cómputo obsoleto	0.0445	Inflación	0.0567

De este modo, con el análisis AHP, se cumple el objetivo general, el cual pretende determinar los riesgos de atención inmediata en el contexto interno y externo, de acuerdo con la metodología.

CONCLUSIONES

Para esta organización sindical, sus debilidades están más encaminadas a aspectos de soporte como: sistemas administrativos o de gestión, formalización y reforzamiento de aspectos organizacionales, como estructura, descripción de actividades, entre otros. En el contexto interno, fueron relevantes para una organización de más de 40 años de existencia. Si bien, estamos hablando que en el sector público sobreviven con cierto grado de deficiencias, entre ellas, muebles u obsolescencia en equipos de cómputo y sus complementos, así como, baja institucionalidad, que, sin embargo, las relaciones políticas y con otros actores internos y externos sostienen a la organización. Están también presentes aspectos como escasa capacitación que no deben dejar pasar por los tiempos de mayor demanda de competencias laborales. Igualmente, no tienen estructura orgánica definida, pero como se expresó en líneas anteriores, han sido capaces

de funcionar con deficiencias. En el contexto externo, debido a la complejidad, las amenazas están fuera del alcance porque tienen relación con la economía, los mercados mundiales y la política, donde las políticas salariales y la inflación, así como la propia globalización no pueden controlarse. Bien puede darse un proceso de adaptación, a excepción de, la tecnología y la subcontratación que pueden ser mitigadas, y en un momento dado, gestionadas de buena manera.

Igualmente, los riesgos con máximas consecuencias y altas probabilidades de ocurrencia son: capacitación, tecnología, sistema de gestión y política salarial. Esto nos dice que son los que hay que tener en cuenta en un primer orden, sin embargo, la evaluación tiene que ir más allá, porque algunos quedan fuera del ámbito o capacidad de la organización y otros representan una erogación fuerte de recursos. Por lo anterior, la priorización dada por la herramienta metodológica AHP da mayor certeza, proporcionando el orden de atención de estos. Atender lo referente a un sistema de gestión y la tecnología es primordial. Ahora bien, esta información brinda una fotografía de las problemáticas, pero quedará a decisión del líder de la organización sobre cuales se trabajarán, así como al equipo gestor encargado de convencer cuales deben atenderse y que estrategias utilizar. Se demuestra que AHP ayuda en general, a la gestión de riesgos como una técnica más para priorizar cualquier evento que genera incertidumbre.

RECOMENDACIONES

Para riesgos aceptables:

1. Continuar con el manejo adecuado en el tema de la subcontratación, donde sigue imperando el personal sindical para labores en las distintas áreas de la organización.

Para riesgos tolerables:

1. Crear la estructura orgánica, para definir responsabilidades, puestos, jerarquías, estrategias y actividades;

2. Establecer apetito (capacidad de la organización para asumir riesgos) al riesgo de la institucionalidad ya que es un aspecto reconocido en la mayoría en organizaciones públicas, influenciadas en su conjunto por la política, aspecto que el sindicato ha sido capaz de mantener estable, pero con alguna estrategia adecuada, poder mejorar;

3. Evaluar si se adquiere equipo y/o mobiliario nuevo o se establecen periodos de mantenimiento para que estén en constante actualización. Esto en función de que, si se compran, requiere de erogación de recursos económicos;

4. Establecer apetito al riesgo hacia la globalización, como una integración e interdependencia económica, política, social y comercial, el sindicato debe tener capacidad para adaptarse.

Para riesgos altos:

5. Establecer apetito al riesgo hacia la inflación, generada por las fluctuaciones en el mercado mundial, el cual no pudiera ser mitigado, pero si buscar mecanismos de control.

Para riesgos extremos:

1. Crear un programa de capacitación para aumentar

las habilidades y competencias, que pueden tener como base el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), lo que impacta en un mejor desempeño y acceso a mejores puestos;

2. Desarrollar un sistema de gestión, el cual dará un mejor proceso de planeación, organización y control en los procesos, siendo un puente para el mejor logro de objetivos, es por esto que, el sindicato debe buscar la implementación de uno de manera integral;

3. Adaptar la organización a la tecnología, vista desde el exterior esta debe ser abordada para poder establecer una mejor comunicación, cambio en las técnicas y maneras de trabajar;

4. Negociar con los patrones el salario de los agremiados, para que la política salarial, que por naturaleza es imposible que se mitigue, ya que esta está dada por los gobiernos.

Estas recomendaciones buscan mejorar el desempeño, mejora continua, menos desperdicio de cualquier tipo de recurso y una adaptación a las nuevas tendencias, sin embargo, una futura investigación en los sindicatos será de relevancia para contrastar lo que se observa o analiza en otros.

Referencias

- Al Qubtan, T. R., Gan, P. T., Hadi, F. S., Jalil, N. A., y Rambeli, N. (2021). Practical Risk Management Approaches among Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 10(2), 996-1004. doi:10.18421/TEM102-65
- AS/NZS. (2004). *Australian/ New Zealand Standards. Risk Management Guidenlines-Companion to AS/NZS 4360:2004*. Obtenido de https://www.academia.edu/34588427/AS_NZS_4360_SET_Risk_Management_Set
- ASF. (2015). *Auditoría Superior de la Federación. Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público*. Obtenido de https://www.asf.gob.mx/uploads/177_Guias_Tecnicas/Guia_de_Autoevaluacion_a_la_Integridad_en_el_Sector_Publico.pdf
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. doi: 10.1016/j.ejor.2015.12.023
- Badea, A., Prosten, G., Goncalves, G., y Allaoui, H. (2013). Assessing risk factors in collaborative supply chain with the analitic hierarchy process (AHP). *Procedia*(124), 114-123. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.467
- COSO. (2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission . Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*. United States of America.
- Curbelo, L. (2021). *Sindicatos en transformación 4.0. Historia de sindicatos que se enfrentan al nuevo mundo del trabajo. Capacitación y pensamiento estratégico para defender el empleo en el sector bancario*. Obtenido de <https://>

library.fes.de/pdf-files/iez/17800-20210602.pdf

- Da Silva, E. A., De Souza, J. S., Kliemann, N. F., y Aparecida, F. E. (2018). A proposed enterprise risk management model for health organizations. *Journal of Risk Research*, 1-19. doi:10.1080/13669877.2017.1422780
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- Frías, F. P. (2010). *Papel de los sindicatos y la negociación colectiva y su impacto en la eficiencia y la equidad del mercado de trabajo*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5334-papel-sindicatos-la-negociacion-colectiva-su-impacto-la-eficiencia-equidad>
- García, J. L., Noriega, S. A., Díaz, J. J., y de la Riva, J. (2006). Aplicación del proceso de jerarquía analítica en la selección de tecnología agrícola. *Agronomía Costarricense*, 30(1), 107-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43630110>
- Governance Institute of Australia. (2016). *Governance Institute of Australia. Risk Management for Directors: A handbook*. Obtenido de <https://web.governanceinstitute.com.au/search-results?Keyword=risk+management&ResultType=Resource&SortBy=Relevance>
- Herrera, E. G., Guevara, V. F., Castillo, P. S., y Zambrano, V. D. (2016). Proceso Analítico Jerárquico Difuso en la selección de variables para la evaluación de la resiliencia en zonas afectadas por desastres. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(16), 45-66. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo>

oa?id=215048805005

- Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Kogan Page.
- Horvey, S. S., y Ankamah, J. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Empirical evidence from Ghana equity market. *Cogent Economics and Finance*, 8, 1-22. doi:10.1080/23322039.2020.1840102
- IIA. (2010). *The Institute of Internal Auditors. Assessing the Adequacy of Risk Management Using ISO 31000*. Obtenido de https://www.iaa.org.au/sf_docs/default-source/techtalk/Practice_Guide_Assessing_the_adequacy_of_Risk_Management_Dec_2010.pdf?sfvrsn=0
- IOR. (2021). *The Institute of Operational Risk. Embedding an Operational Risk Management Framework. Operational Risk Sound Practice Guidance*. Obtenido de <https://www.ior-institute.org/publications>
- IRGC. (2017). *International Risk Governance Center. Introduction to the IRGC Risk Governance Framework*. Obtenido de <https://www.epfl.ch/research/domains/irgc/concepts-and-frameworks/risk-governance-framework/>
- IRM. (2022). *Institute of Risk Management. What is Enterprise Risk Management?* Obtenido de <https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/>
- IRMSA. (2019). *The Institute of Risk Management South Africa. 2019 Enterprise Risk Management Benchmark Survey South Africa*. Obtenido de https://cdn.ymaws.com/www.irmsa.org.za/resource/resmgr/2019_resources/email_resources/risk_maturity/2019_South_Africa_Risk_Matur.pdf
- ISO 31000. (2018). *International Organization for*

- Standardization. ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo - Directrices.* Ginebra: Suiza.
- ISO 31010. (2019). *International Organization for Standardization. ISO 31010:2019. Risk management- Risk assessment techniques.* Ginebra, Suiza.
- Jalaliyoon, N., Bakar, A. N., y Taherdoost, H. (2012). Accomplishment of Critical Success Factor in Organization; Using Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Academic Research in Management*, 1(1), 1-9. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282653985_Accomplishment_of_Critical_Success_Factor_in_Organization_Using_Analytic_Hierarchy_Process
- Kong, Y., Yao, L. P., Maci, B. F., y Biswas, N. B. (2018). The Value of Public Sector Risk Management: An Empirical Assessment of Ghana. *Administrative Sciences*, 8(40), 1-18. doi:doi:10.3390/admsci8030040
- Mendoza, A., Solano, C., Palencia, D., y Garcia, D. (2019). Aplicación del proceso de jerarquía analítica (AHP) para la toma de decisión con juicio de expertos. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(3), 348-360. doi:10.4067/S0718-33052019000300348
- Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rheman, I. U., y Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1-13. doi:10.1002/csr.1815
- OCDE. (2021). *Perspectivas de empleo de la OCDE. Navegar por la crisis causada por COVID-19 y la recuperación.* Obtenido de <http://www.udec.edu>.

- mx/publicaciones/OCDE/eBook_Perspectivas_de_Empleo_OCDE_2021_U_Celaya.pdf
- OIT. (2019). *Organización Internacional del Trabajo. Boletín de Investigación Sindical. El Futuro del Trabajo: los Sindicatos en Transformación*. Obtenido de https://www.ilo.org/actrav/international-journal-labour-research/WCMS_749666/lang--es/index.htm
- OIT. (2019). *Organización Internacional del Trabajo. Organizar a los trabajadores de la economía informal. Una guía para los sindicatos*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_711056.pdf
- Pérez, P. M., y Vega, D. L. (2021). Gestión de riesgos en encadenamientos productivos sostenibles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1396-1412. doi:10.52080/rvgluz.26.96.25
- PMI. (2017). *Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/vs108n>
- Qehaja, A., Kutllovci, E., y Paula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelanae brunensis*, 65(2), 585-600. doi:10.11118/actaun201765020585
- Rivero, V. J., Aguilera, Z. H., Rojas, R. L., Montes de Oca, M. N., y Robaina, D. A. (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación. *Visión de Futuro*, 22(2), 154-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959312009/html/>
- Rodríguez, C. M. (2022). El difícil papel del sindicato de cle

en la gig-economy: viejas y nuevas fórmulas para crear comunidad ante la dispersión, la diversificación y el conflicto. *Proyecto: Nuevas Formas de Negociación y Conflicto Colectivo en una Economía de Mercado Digital*, 219-264. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/358462219_EL_DIFICIL_PAPEL_DEL_SINDICATO_DE_CLASE_EN_LA_GIG-ECONOMY_VIEJAS_Y_NUEVAS_FORMULAS_PARA_CREAR

- Saaty, T. L. (2014). *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico la toma de decisiones en un mundo complejo*. Santiago de Chile: RWS Publications.
- Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management. The next step in business management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sekerci, N., y Pagach, D. (2020). Firm Ownership and Enterprise Risk Management Implementation: Evidence from the Nordic Region. *Journal of Risk and Financial Management*, 13, 1-21. doi:10.3390/jrfm13090210
- Silva, M. Y., Sanches, D. S., y Daroz, G. J. (2021). From theory to practice: a risk management model for SMEs in the context of ISO 9001. *Production*, 1-17. doi:10.1590/0103-6513.20210036
- Soler, G., Varela, L., Oñate, A., y Naranjo, S. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661257005>
- Syamsuddin, A. P., Ridwan, y Supratman. (2020). Application of SWOT-AHP in analyzing external and internal environment of youth empowerments. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*,

- 1-8. doi:10.1088/1755-1315/473/1/012125
- Syrová, L., y Špicka, J. (2022). The Impact of Foreign Capital on the Level of ERM Implementation in Czech SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 81, 1-17. doi:10.3390/jrfm15020083
- Taherdoost, H. (2017). Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process (AHP); A Step by Step Approach. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, 244-246. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322887394_Decision_Making_Using_the_Analytic_Hierarchy_Process_AHP_A_Step_by_Step_Approach
- Tillema, S., Trapp, R., y Van Veen, D. P. (2022). Business Partnering in Risk Management: A Resilience Perspective on Management Accountants' Responses to a Role Change. *Contemporary Accounting Research*, 39(3), 1-32. doi:10.1111/1911-3846.12774
- Torres, A. I. (2020). El sistema de gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium*, 22(42), 1-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542005>
- Wang, X., Kai, C. H., Yee, R. W., y Diaz, R. I. (2012). A two-stagefuzzy-AHPmodelforriskassessmentofimplem enting green initiatives in the fashion supply chain. *Int. J.ProductionEconomics*, 135(2), 595-606. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.03.021
- Zambrano, F. J. (2019). Planificación de un sistema de gestión integrado para una organización de investigación agropecuaria. *Signos*, 11(1), 25-35. doi:10.15332/s2145-1389.2019.0001.01



Fotografía propia. Víctor Samir Jaik Morán

VIII

EVALUACIÓN DE RIESGOS EN UNA MIPYME: UN ESTUDIO DE CASO

Víctor Samir Jaik Morán. samir.jaik.dgo@alumnos.ujed.mx

Susana María Lorena Marceleno Flores

susana.marceleno@uan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos es de suma importancia para los negocios, instituciones y organizaciones insertados en cualquier giro económico. Sin embargo, no siempre es tomada con la debida seriedad por estos entes económicos y de soporte social; debido a causas como el desconocimiento de herramientas y técnicas, personal capacitado, regulaciones gubernamentales laxas, entre otras.

Según el censo económico del INEGI en su versión 2019 (2020), en el país se clasifican como microempresas en los sectores industrial, comercial y de servicios a las que tienen una ocupación de entre 0 y 10 personas y que tienen ventas anuales hasta por 4 millones de pesos.

De acuerdo con los Resultados Oportunos de los Censos Económicos 2019, el sector privado y paraestatal de nuestro país está conformado por 4,773,995 unidades económicas. De

ellas, 95.0% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas), 4.0% son pequeñas (11 a 50 personas), 0.8% son medianas (51 a 250 personas) y solo el 0.2% restante son grandes (251 y más personas) (INEGI, 2020).

Para fines de esta investigación, es importante puntualizar que, el riesgo es un fenómeno que tiene el potencial de ocasionar un daño sustancial, independientemente de, si la probabilidad de este daño resultante es estimable” (Lupton, 2013, como se citó en Hardy, 2020).

Lentz y Wenz (2006, como se citó en Durán, 2016) identificaron que el riesgo de fatalidad es más alto para la pequeña y mediana empresa; partiendo del hecho de que, los indicadores en las MIPYMES suelen ser el doble que, en las empresas grandes, tanto en Estados Unidos como en Europa.

Como parte de las iniciativas internacionales de apoyo a las economías emergentes, surge el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1959. Desde entonces, ha aportado directrices que coadyuvan a las construcciones de naciones más robustas en los aspectos económicos y sociales.

En la presente evaluación, se pone en práctica la guía metodológica para la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (2021). Con esa ruta y con la cooperación plena del equipo de trabajo de la empresa, se comienza con la implementación y se llegan a encontrar interesantes hallazgos que sorprenden, incluso a los propietarios del negocio.

En el caso de este restaurante ubicado en uno de los principales municipios del estado de Durango, se vuelve evidente el área de oportunidad con el que cuenta en materia de seguridad y prevención de riesgos.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Evaluar los riesgos en las instalaciones y edificación del restaurante Ke' Takazo durante el año 2022.

Objetivos específicos

1. Identificar los riesgos de seguridad e higiene presentes en las instalaciones del Restaurante Ke' Takazo.
2. Proponer medidas que contribuyan a la eliminación o reducción de los riesgos que resulten con mayor prioridad según la estrategia aplicada.

METODOLOGÍA

Como primera instancia, la salud hablando de manera general no es únicamente la ausencia de enfermedad, esta no se puede lograr si hay insatisfacción de las necesidades fundamentales y si el ambiente en el que se vive y trabaja no se encuentra libre de riesgos. Libre de riesgos (Carmona-Rodríguez et al., 2020).

Debe ser interés de la organización, la procuración de la salud de los integrantes, en todas sus variantes. Una de ellas es la gestión adecuada de los riesgos. La disciplina científica del análisis de riesgos integra a miles de científicos de diferentes disciplinas que trabajan para crear enfoques estandarizados para identificar y gestiona el riesgo (Hardy, 2020).

Para Ramos Crespo, et al. (2013), la gestión de riesgos laborales debe ser un proceso interactivo con una secuencia lógica de pasos que permitan la identificación, evaluación de los riesgos y un control y monitoreo. El proceso de gestión de riesgos laborales puede ser aplicado a cualquier situación donde el resultado indeseado o inesperado puede ser relevante.

El modo prospectivo para organizar el riesgo se refiere a cómo las organizaciones identifican los riesgos que pueden materializarse en el futuro con el fin de prepararse para ellos (Hardy, 2020).

El presente estudio es transversal, de campo, con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. Se llevó a cabo durante los meses de agosto y septiembre de 2022 en Guadalupe Victoria, Durango, tomando como sujeto de estudio a un restaurante pequeño de comida mexicana ubicado en el centro de la ciudad.

Los instrumentos y procedimientos aplicados son los propuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) en la Guía Metodológica Para la Gestión de Riesgos en Proyectos de Desarrollo, la cual está basada en PMBOK Sexta Edición.

FASES

1. Identificación y registro de riesgos. Se sugiere la identificación de riesgos mediante herramientas y técnicas diversas como el análisis de documentos, las listas de control y la estructura desglosada de riesgos.

Durante el análisis de documentos, se revisó el plano de la edificación e instalaciones del restaurante con el apoyo de un arquitecto profesional, quien señaló las pautas básicas para la construcción segura de las edificaciones.

Después, mediante una lista de control se revisó cada uno de los sitios que pudieran ser factores de riesgo, indicados con anterioridad por el arquitecto y los manuales de seguridad e higiene para restaurantes.

Una vez culminada la revisión, se estableció la Estructura Desglosada de Riesgos (EDR) la cual, para este caso, los clasifica según su localización en el edificio. En la siguiente Figura VIII.1 se puede observar la propuesta del BID para su diseño.

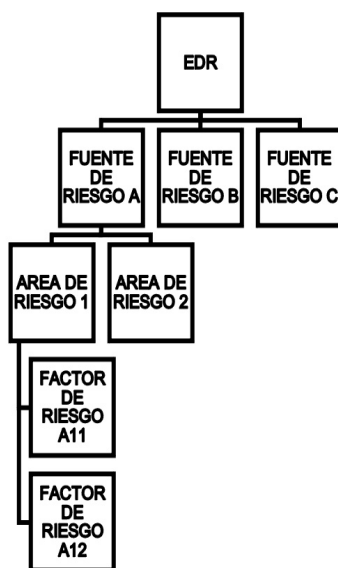


Figura VIII.1 Estructura Desglosada de Riesgos.

Nota. Banco Interamericano de Desarrollo, 2021

Este escrutinio facilitó la identificación de 25 fuentes de riesgo presentes en el restaurante, las cuales fueron analizadas en el Registro de Riesgos, cumpliendo así, con la definición de las causas, el evento esperado y su impacto.

2. Análisis cuantitativo de riesgos. Se analizó cada riesgo identificado mediante el formato Análisis Cuantitativo de Riesgos, el cual incorpora el factor de probabilidad, nivel de probabilidad, nivel de impacto y nivel de riesgo.

El factor de probabilidad está dado por el registro de eventos anteriores, en el propio restaurante o en otros de naturaleza similar en tamaño y especialidad. La escala

propuesta por la Guía Metodológica estima que, si la probabilidad de ocurrencia de un evento es de 0 a 20% se asignará el nivel de probabilidad=1. Si la probabilidad es de 40%, el nivel de probabilidad =2, de manera consecutiva para una probabilidad de 60%, el nivel de probabilidad =3 y para datos de probabilidad mayores a 60%, se asignará un nivel de probabilidad=4.

El nivel de impacto se calificó de leve a catastrófico haciendo uso, también, de una escala del 1 al 4, con la que se ponderaron las consecuencias del evento. Una vez calculados ambos niveles, se multiplicaron entre sí para obtener el nivel de riesgo.

Con el propósito de analizar mejor los riesgos, la Guía propone un semáforo que va desde el verde, con menor riesgo, hasta el rojo, de riesgo máximo; pasando por amarillo y naranja, con el cual se diferencian los riesgos prioritarios por atender (Figura VIII.2).

IMPACTO	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
PROBABILIDAD					

Figura VIII.2 Matriz Probabilidad – Impacto.

Nota: Banco Interamericano de Desarrollo, 2021

Como apoyo para el negocio, se elaboró un mapa de riesgos, señalando con colores e identificación cada riesgo analizado.

En los resultados entregados a la organización, se incluye la actualización del plano proporcionado, resaltando las áreas de riesgo con las amenazas identificadas, atendiendo a su color y complementando con las señales restrictivas e informativas que sean de apoyo para la evaluación de riesgos en ocasiones futuras.

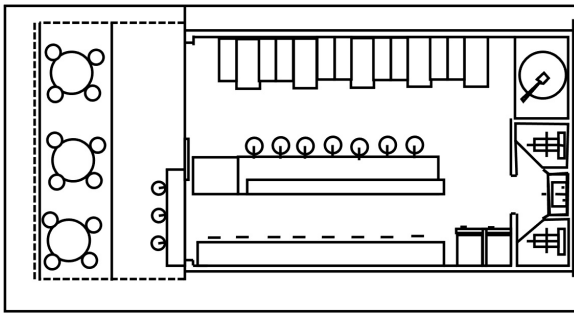


Figura VIII.3 Plano con la distribución del establecimiento.

Nota: Administración del restaurante

3. Planificación e implementación de respuesta a riesgos.

Se completó el Plan de Respuesta, en el cual se consideró la adopción de una de cinco estrategias previstas para la gestión de riesgos negativos, como lo son aquellos de seguridad e higiene. Estas estrategias, según la Guía Metodológica, se definieron como evitar, mitigar, transferir, aceptar y escalar.

La Guía Metodológica marca como cuarta etapa el monitoreo de riesgos. Sin embargo, por el alcance y

delimitaciones del presente proyecto, esta fase se pospuso para futuras investigaciones.

RESULTADOS

La evaluación de los riesgos en el restaurante Ke'Takazo permitió identificar 25 irregularidades que, de no atenderse pueden derivar en consecuencias con un impacto calculado que varía de bajo a medio - alto, habiendo una sola excepción de alto impacto.

Con el fin de categorizar los riesgos encontrados, se designaron de acuerdo al área donde se presentaron, quedando como riesgos en pisos, con sustancias, por objetos mal colocados, en conexiones de gas, eléctricos, en instalaciones hidráulicas, en parrillas, con fuentes de calor y otros riesgos; estos últimos corresponden a situaciones que, por el mayor impacto de sus consecuencias, es prioritario atender. En la siguiente Figura VIII.4 se observa la clasificación hecha en la Estructura Desglosada de Riesgos (EDR).

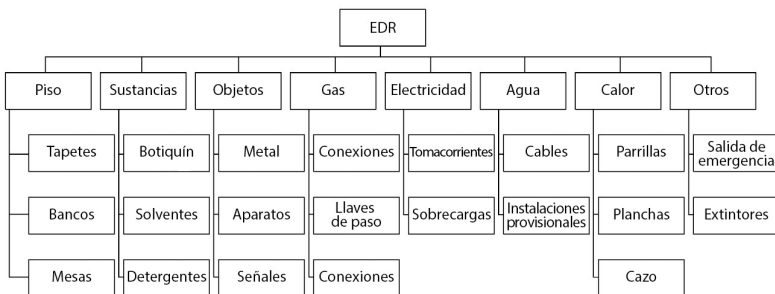


Figura VIII.4 EDR de Ke' Takazo.

A su vez se pueden observar los riesgos y su ubicación, en el mapa de riesgos construido durante el transcurso de esta investigación que se muestra en la Figura VIII.5.

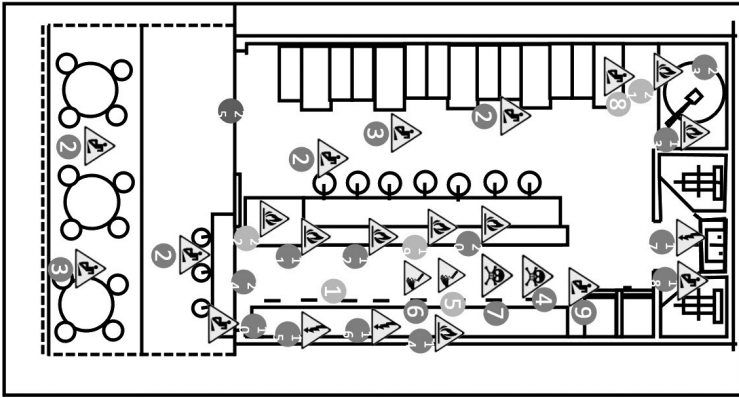


Figura VIII.5 Plano con señalética y riesgos identificados.

A continuación, se presentan los riesgos con las evidencias de su existencia en el local.

RIESGOS EN PISOS

Tapetes antifatiga sueltos

Localizados, principalmente, en el borde de fregaderos. Debido a su corte irregular y a su instalación provisional, con frecuencia están sueltos en el piso, se mueven y se convierten en causa de tropiezos entre colaboradores.



Figura VIII.6 Tapetes antifatiga.

Bancos inestables

Estos se ubican en el área de barra y son para el uso de los clientes. Debido al desgaste, son endebles y propensos a quebrarse si algún cliente se mueve de manera brusca o excede el peso recomendado.

Mesas con soportes que obstruyen el libre paso

Se encuentran situadas en el área de comedor y dan servicio a los clientes que consumen en el restaurante. Como parte del diseño, se eligieron las mesas de metal y para mayor estabilidad se buscaron soportes al piso. En especial, aquellas que usan bastones y aparatos ortopédicos.



Figura VIII.7 Mesa en área de comedor.

Riesgos con sustancias

De acuerdo con Garibay (1997) la salud ambiental originalmente se ocupaba de los aspectos relacionados con la higiene de los alimentos, saneamiento básico e higiene ocupacional. Sin embargo, en la medida que se reconoció el posible impacto a la salud de la población por su exposición a sustancias tóxicas el concepto se ha modificado.

Botiquín de primeros auxilios incompleto y sin identificar

El botiquín para emergencias médicas y primeros auxilios está compuesto de materiales básicos con faltantes, como gasas y pomada contra quemaduras. Existen sustancias no identificadas, esta falta de control mediante etiquetas, las convierte en sustancias peligrosas para la salud.



Figura VIII.8 Medicamentos sin identificar en el botiquín de primeros auxilios.

Sustancias químicas y tóxicas sin etiqueta de identificación

De manera similar a lo ocurrido con el botiquín, en los gabinetes de almacenamiento, se encontraron sustancias

que, presumiblemente, son detergentes y limpiadores. Estos frascos, por costumbre, son identificados por los trabajadores; particularmente por el personal de limpieza.

Pinturas y solventes sin almacenar correctamente

Las pinturas acrílicas y vinílicas, utilizadas para el mantenimiento, se guardan en sitios pequeños y cerca de otros solventes. La distancia con respecto a los enseres domésticos es corta. Aun cuando no están mezclados con el inventario de alimentos, su almacenamiento es inadecuado.

Sustancias químicas sin contenedor adecuado

Algunas sustancias como pegamentos, sarricidas y jabones están, además, de sin etiquetar, contenidos en envases de plástico antiguos que son propensos a filtraciones.



Figura VIII.9 Sustancias corrosivas en envases viejos e inapropiados.

RIESGOS POR OBJETOS SUELTOS O MAL COLOCADOS

Objetos de metal sueltos

Algunos artículos, como la barra de metal movable en la que se sirve a los comensales, son colocados recargados en las paredes, cuando se cierra el local. Este objeto de caerse, resultaría destructivo para el mobiliario y peligroso para los colaboradores que apoyan con la limpieza.



Figura VIII.10 Barra móvil apoyada en la pared.

Aparatos eléctricos obstruyendo pasillos

El refrigerador de postres, utilizado solo durante la temporada de verano, obstruye los pasillos durante el resto del año. Es grande, voluminoso y cuenta con un cable que en ocasiones se suelta de su sitio.



Figura VIII.11 Refrigerador de postres.

Señales en lugares inadecuados

Las señales de No Fumar y otras, como los requisitos de facturación, se ubican en lugares poco visibles. Adicionalmente, las señales están sobrepuestas a muebles o conexiones, por lo cual son inestables.

RIESGOS EN CONEXIONES DE GAS

Bolsas plásticas sobre las conexiones de gas

Con frecuencia, las bolsas que contienen otras bolsas o compras, son colocadas en las mangueras del gas y tuberías. Esta acción incrementa las maniobras que se llevan a cabo sobre la instalación de gas y, en consecuencia, aumentan los peligros en el desgaste y el desajuste de las conexiones.



Figura VIII.12 Uso incorrecto de las conexiones de gas.

Conexiones en estado regular, con obstrucción por residuos

En consecuencia, al uso inadecuado de las conexiones de gas, su estado ya es irregular, presenta daños leves y la continua manipulación les ha ensuciado de residuos sólidos.

Llaves de paso detrás de aparatos eléctricos

Las llaves de paso que están ubicadas detrás del refrigerador de uso regular, no así en el de verano, son una fuente de riesgo. Puesto que, se acercan a la electricidad y calor desprendidos por el motor del aparato eléctrico.

RIESGOS ELÉCTRICOS

Conexiones eléctricas cerca de fuentes de calor

Algunas conexiones eléctricas se localizan cerca de fuentes de calor, como la que está en la pared sobre la estufa. A pesar que, hasta el momento, no ha presentado problemas, es una fuente constante de riesgo para los colaboradores.

Corriente eléctrica cercana a llaves de agua

Las conexiones eléctricas situadas en la pared derecha, visto de frente, se encuentran cercanas al fregadero y con ello al riesgo de mojarse, varias veces, durante el día.



Figura VIII.13 Enchufes sobre la tarja.

Tomacorrientes sobrecargados

Diariamente, los tomacorrientes dan servicio a varios electrodomésticos de uso industrial. La frecuencia de uso de los aparatos y la simultaneidad de estos, convierte a la sobrecarga en un riesgo. Se incluyen el horno eléctrico, extractor, refrigerador, licuadora y emplayadora, entre otros.



Figura VIII.14 Aparatos eléctricos conectados a un mismo tomacorriente.

RIESGOS EN INSTALACIONES HIDRÁULICAS

El lavamanos cerca de las instalaciones eléctricas; con regularidad, se deja el cable de uno de los refrigeradores cerca del lavabo para uso público. Cabe mencionar que, esta operación sólo se realiza cuando no hay clientes. No obstante, significa un riesgo para proveedores y colaboradores.

INSTALACIÓN PROVISIONAL

La instalación de llaves de paso de agua para el segundo piso se llevó a cabo de manera provisional. No ha presentado fugas, pero según los planos del local, es necesario reemplazarla por la instalación definitiva, con el objetivo de evitar fugas y filtraciones.

RIESGOS EN PARRILLAS

Ollas sobre dimensionadas

La producción de alimentos se ha visto rebasada por el tamaño calculado para la hornilla de la estufa, lo que provoca ollas que son de tamaños superiores a lo resistido por el quemador. Es una fuente de preocupación constante para los colaboradores, quienes procuran extremar precauciones.



Figura VIII.15 Olla sobredimensionada en proceso de cocción prolongado.

Grandes superficies calientes en pasillos de tráfico alto

La plancha, en la que se cocina, está situada en un pasillo angosto de tráfico medianamente pesado, dado que se comunica con la barra exterior. Por lo tanto, con frecuencia se debe coordinar el paso de personal y así evitar quemaduras.

RIESGOS CON FUENTES DE CALOR

Cazo cercano a pasillos

En una situación similar a la plancha, el cazo y la flama que le da calor se encuentran cercanos a un pasillo. A pesar de estar aislado del tránsito por los alrededores, su cercanía a las rutas de distribución de los alimentos le puede convertir en un riesgo.



Figura VIII.16 Cazo cercano a los pasillos y mobiliario.

Papel y aparatos electrónicos cercanos a fuentes de calor

La empleadora es una fuente de calor importante en el negocio. Por razones de espacio, en ocasiones que no se usa se colocan objetos como libretas de notas y la calculadora. En el transcurso del último año se ha dado un incidente con la libreta de notas, que no dañó más material o equipo.



Figura VIII.17 Libreta ahumada por el calor y calculadora.

Campana de extracción más pequeña de lo necesario

La campana de extracción, fue comprada acorde a la primera etapa del restaurante. Este artefacto ha sido utilizado durante varios años en los que creció el negocio. La campana resulta

funcional, pero insuficiente resultando en mayor cantidad de humo en las preparaciones de larga duración.



Figura VIII.18 Campana extractora del local.

FALTA DE SALIDA DE EMERGENCIA

El local cuenta con una puerta amplia que, hasta el momento, ha sido útil y funcional. Sin embargo, en el edificio no hay otras salidas que, en caso de emergencia, auxilien a las personas al interior del restaurante. Por un lado, es importante recalcar que, no ha habido ninguna circunstancia de alarma desde su inauguración hace diez años. Por otra parte, la carencia de esta salida es una de los principales puntos de preocupación, debido al grado catastrófico de las consecuencias si se necesitara y no estuviera disponible.

FALTA DE EXTINTORES

La falta de extintores en el negocio se ha caracterizado por ser un tema postergado durante varios años, ante la ausencia

de incidentes y accidentes. en contraparte, este requisito indispensable es uno de los riesgos identificados más graves.

MATRIZ DE PROBABILIDAD - IMPACTO

La matriz de Probabilidad - Impacto ubica los riesgos en concordancia con la apreciación respecto al nivel de riesgo que potencia el impacto con las probabilidades de que ocurra. Los eventos están clasificados con nivel bajo, seguido por el medio alto, el medio y en último lugar un solo evento de riesgo máximo, que todavía no alcanza el valor más elevado, estos son: conexiones cercanas a las fuentes de calor, cables eléctricos cercanos a fuentes de agua, falta de salidas de emergencia, falta de extintores.

En las columnas dedicadas al análisis de riesgos, se calculó el nivel de riesgo con valores entre el nivel 1 y el 9, en una escala del 1 al 12. El valor predominante es 3, es decir, un nivel bajo.

Cabe señalar que, el valor más alto corresponde al riesgo máximo, al no contar con extintores en el local.

IMPACTO	4	5 4	14 8 17 24	12	16
	3	12 11 6 3 13 7	15 6 16	25 9	12
	2	2	1 19 4 21 8	2 6 20	8
	1	18 9 1 10	23 3 2 22	4 3	4
			1	2	3
		PROBABILIDAD			

Figura VIII.19 Matriz de Probabilidad - Impacto con los riesgos detectados y analizados.

La exposición continua de los colaboradores a los riesgos detectados, se ve reflejada en una supresión del sentido de alerta, la cual no les permite visualizar estos peligros, siendo una amenaza constante; tal como lo menciona McClain (2017): “Las personas menos alertas ante los riesgos pueden relegar los peligros del lugar de trabajo a un segundo plano. Entre tales individuos, los perjuicios acumulados en el desempeño pueden ser menores, pero el riesgo real de accidentes puede ser mayor”.

En el caso de los restaurantes micro, el riesgo elevado de percances significa, también, costos proporcionalmente más altos, más frecuencia de demandas por accidentes de trabajo y repercusiones a nivel social más relevantes.

Los resultados del estudio “La tensión entre la seguridad del trabajador y la supervivencia de la organización”, indican que, las organizaciones que ya enfrentan mayores riesgos de supervivencia, las que son jóvenes, las que tienen pocos empleados y/o las que tienen un crecimiento negativo o rápido, tienen más probabilidades de ver altos niveles de reclamos que dañan la supervivencia (Pagell, et al., 2020).

El restaurante estudiado cumple con tres de las características descritas: es una empresa joven en la localidad, su plantilla de personal es reducida y ha experimentado un veloz crecimiento en sus operaciones durante épocas recientes. Por lo tanto, el impacto, en caso de una inadecuada gestión del riesgo, sería catastrófico y atentaría seriamente las posibilidades de supervivencia del negocio.

PLAN DE RESPUESTA

Una vez identificados los riesgos, se definieron las causas, los eventos y el impacto de cada uno de ellos en la parte de la siguiente tabla denominada Registro de Riesgos.

Las estrategias propuestas para su solución son la prevención y la mitigación. La estrategia de evitación aún es de costo reducido, dado que, las acciones, en gran parte, se cumplen al cambiar de hábitos o hacer una redistribución del local, estando así dentro de los límites del presupuesto disponible para remodelaciones y modificaciones que la empresa está dispuesta a invertir.

Las áreas prioritarias para la planificación de respuestas ante riesgos están relacionadas con la adopción de medidas de seguridad e higiene en los extintores y la salida de emergencia. Es conveniente que, el disparador para esta respuesta sea el propio análisis de riesgos llevado a cabo.

Las siguientes áreas por atender están basadas en el impacto del manejo de la corriente eléctrica, donde los enchufes y tomacorrientes se localizan cercanos a llaves de agua y fuentes de calor. El costo de su corrección es reducido comparado con las consecuencias en el pago de seguros, gastos médicos y demandas.

En tercer lugar, la respuesta sugerida es el reacomodo de pasillos con el propósito de alejarlos de las fuentes de calor

que son parrillas, plancha y cazo, los cuales se presentan como un peligro de quemaduras constantes.

En ocasiones menos urgentes, se recomienda resolver el resto de los hallazgos para, de esta manera, lograr un entorno seguro para clientes, colaboradores, proveedores y sociedad en general.

Enseguida se muestra la tabla completa con el Registro de Riesgos, el Análisis Cuantitativo y la Planificación de la Respuesta. El nivel de impacto se muestra sombreado de acuerdo al color correspondiente en la Matriz de Probabilidad – Impacto.

Cuadro VIII.1 Formato de Plan de Respuesta Completo, Nombre del proyecto: Evaluación de riesgos en Restaurante Ke' Takazo, Fecha de actualización: Del 22 al 26 de agosto de 2022

Registro de riesgos			Análisis cuantitativo de riesgos				Plan de respuesta		
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Factor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Acción de respuesta
1	Si no se reubican los tapetes antifatiga antifatiga sueltos	podrían producirse caídas peligrosas entre colaboradores y clientes	que causan lesiones, incapacidades y demandas por responsabilidad.	40%	2	2	4	Mitigar	Fijar los tapetes con adhesivos aptos para plástico y piso cerámico.
2	Si no se reemplazan los bancos inestables	podrían quebrarse durante el uso de los clientes	generando lesiones, incapacidades, demandas y destrucción del mobiliario.	60%	3	2	6	Evitar	Generar un plan de reemplazo, mediante venta de los bancos y posterior compra de nuevos que sean más resistentes.
3	Si no se cambian las mesas con soportes salientes	se puede obstruir el libre paso ocasionando lastimaduras en los pies y peligro de caídas	que causan lesiones e incapacidades a clientes, colaboradores y proveedores.	40%	2	1	3	Evitar	Generar un plan de reemplazo, mediante venta de las mesas y posterior compra de nuevas con un diseño apropiado.

4	Si no se completa el botiquín de primeros auxilios y se identifica cada medicamento adecuadamente	podrían ocurrir accidentes que no se atiendan a la brevedad por falta de medicamentos o errores en el suministro	que desencadenan gravedad en las lesiones o intoxicaciones severas.	20%	1	3	3	Evitar	Completar a la brevedad los medicamentos y remedios indispensables para restaurantes y cocinas, así como etiquetarlos debidamente con nombre y fecha de caducidad.
5	Si no se etiquetan las sustancias químicas y tóxicas	pueden ocurrir confusiones en su uso	que generen intoxicación por inhalación de vapores o lesiones cutáneas.	20%	1	4	4	Evitar	Etiquetar las sustancias con nombre, fecha de caducidad y uso, así como almacenarlas en un lugar seguro, fresco, seco y alejadas de alimentos y enseres domésticos.
6	Si las pinturas y solventes no se almacenan por separado y etiquetados correctamente	os alimentos y suministros pueden contaminarse	causando intoxicación moderada en clientes y colaboradores, desperdicio de materia prima y daños en el mobiliario.	20%	1	3	3	Evitar	Etiquetar los solventes con nombre, fecha de caducidad y uso, en el caso de ambos, pinturas y solventes, almacenarlos en un lugar seguro, fresco, seco y alejadas de alimentos y enseres domésticos.
7	Si las sustancias químicas, como sarricidas, no se almacenan por separado y etiquetados correctamente	los alimentos y suministros pueden contaminarse	causando intoxicación moderada en clientes y colaboradores, desperdicio de materia prima y daños en el mobiliario.	20%	1	3	3	Evitar	Etiquetar las sustancias con nombre, fecha de caducidad y uso, así como almacenarlas en un lugar seguro, fresco, seco y alejadas de alimentos y enseres domésticos.

Cuadro VIII.1 Formato de Plan de Respuesta Completo, Nombre del proyecto: Evaluación de riesgos en Restaurante Ke' Takazo, Fecha de actualización: Del 22 al 26 de agosto de 2022 (Continuación)

Registro de riesgos			Análisis cuantitativo de riesgos				Plan de respuesta		
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Factor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Acción de respuesta
8	Si los objetos de metal sueltos no se reubican y acomodan de forma fija	pueden caerse sobre clientes y colaboradores	originando lesiones, incapacidades y demandas por responsabilidad.	40%	2	2	4	Mitigar	Fijar las barras y objetos de metal mediante sujetadores a la pared que garanticen su estabilidad.
9	Si los aparatos eléctricos siguen obsoletos trayendo los pasillos	podrían producirse caídas peligrosas entre colaboradores, clientes y proveedores	que produzcan lesiones, además de dañar los aparatos con el costo de reparación aunado a los gastos médicos.	20%	1	1	1	Evitar	Reubicar los aparatos eléctricos en zonas del local menos concurridas.
10	Si las señales de seguridad e higiene no se colocan en lugares apropiados,	no se verán y además pueden caerse sobre clientes y colaboradores	originando lesiones leves y gastos médicos.	20%	1	1	1	Mitigar	Fijar las señales mediante sujetadores a la pared, en lugares visibles, garantizando su estabilidad y cumplimiento de la función informativa o restrictiva de cada una.

11	Si las bolsas plásticas no son retiradas de las conexiones de gas	pueden dañarse las tuberías y cople	causando fugas y destrucción en las instalaciones, además de mal aspecto.	20%	1	3	3	Evitar	Retirar las bolsas de plástico y otros objetos de las conexiones de gas, con el propósito de dejarlas limpias y despejadas.
12	Si las conexiones no son limpiadas de los residuos alimenticios y de materiales de construcción	pueden dañarse las tuberías y cople	causando fugas y destrucción en las instalaciones, además de mal aspecto.	20%	1	3	3	Evitar	Limpiar las conexiones que presentan residuos, en el caso de las que presentan desgaste, sustituirías por nuevas y funcionales.
13	Si las llaves de paso de gas y agua no son retiradas de atrás de los aparatos eléctricos	pueden ocurrir descargas eléctricas	que generen cortocircuitos e incendios.	20%	1	3	3	Mitigar	Mover los aparatos eléctricos a posiciones más seguras.
14	Si las conexiones eléctricas no se reubican lejos de las fuentes de calor	se pueden sobrecalentar los enchufes	provocando cortocircuitos e incendios.	40%	2	4	8	Mitigar	Alejar lo más posible las fuentes de calor de las conexiones. De no ser posible, reubicar las conexiones eléctricas.
15	Si las conexiones eléctricas no se reubican alejadas de las llaves de agua	se pueden mojar los enchufes	provocando cortocircuitos, daños a los aparatos eléctricos y electrocuciones de distinta intensidad.	40%	2	3	6	Mitigar	Reubicar las conexiones eléctricas, tan lejos como sea posible de las llaves de agua.

Cuadro VIII.1 Formato de Plan de Respuesta Completo, Nombre del proyecto: Evaluación de riesgos en Restaurante Ke' Takazo, Fecha de actualización: Del 22 al 26 de agosto de 2022 (Continuación)

Registro de riesgos			Análisis cuantitativo de riesgos				Plan de respuesta		
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Factor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Acción de respuesta
16	Si los tomacorrientes son sobrecargados de aparatos eléctricos funcionando simultáneamente	pueden ocurrir descargas eléctricas	que dañen los mismos aparatos, produzcan un corto circuito o electrocuciones de leves a graves.	40%	2	3	6	Minigar	Instalar un regulador de corriente que evite las descargas y sobrecargas por uso intensivo.
17	Si los cables eléctricos no se reubican lejos de la llave de agua	se pueden mojar, dañando los cables y conduciendo electricidad	que ocasiona descargas, daño en los equipos y lesiones en los colaboradores.	40%	2	4	8	Evitar	Almacenar los enhufes lejos de las llaves de agua, en dirección opuesta a lavabos y fregaderos
18	Si las instalaciones provisionales de agua no se reemplazan	pueden generarse fugas	que desperdicien el agua, dañen los pisos y paredes, así como caídas y lesiones.	20%	1	1	1	Evitar	Programar la instalación definitiva de las tuberías y llaves de paso destinadas al segundo piso.

19	Si las ollas sobre dimensionadas en la parrilla no son colocadas sobre la estufa correcta	pes posible que se caigan mientras se preparan los alimentos	causando quemaduras de primero, segundo o tercer grado, además de dañar las parrillas y perder los alimentos.	40%	2	2	4	Mitigar	Utilizar la totalidad de los quemadores de la estufa para dar mejor soporte o utilizar varias ollas más pequeñas.
20	Si las superficies calientes, como plancha y parrillas, no se reubican lejos de los pasillos de tráfico alto	es probable que al pasar los colaboradores se impacten contra ellas	causando quemaduras de primero, segundo o tercer grado, incapacidades, demandas y gastos médicos.	60%	3	2	6	Mitigar	Modificar el acomodo del pasillo para evitar que se estreche cerca de la plancha.
21	Si el cazo no se localiza a una distancia prudente de los pasillos	es probable que al pasar los colaboradores se impacten contra él	causando quemaduras por aceite caliente de primero, segundo o tercer grado, incapacidades, demandas y gastos médicos.	40%	2	2	4	Mitigar	Modificar el acomodo del pasillo para evitar que se estreche cerca del cazo.
22	Si el papel y aparatos electrónicos no se alejan de las fuentes de calor	podrían sobrecalentarse e incluso incendiarse	ocasionando quemaduras a los colaboradores y daños a los equipos y mobiliario del local.	20%	1	2	2	Evitar	Guardar los aparatos electrónicos y el papel en lugares alejados de fuentes de calor. Por ejemplo, en los cajones y gavetas opuestas a la empleadora.

Cuadro VIII.1 Formato de Plan de Respuesta Completo, Nombre del proyecto: Evaluación de riesgos en Restaurante Ke' Takazo, Fecha de actualización: Del 22 al 26 de agosto de 2022 (Continuación)

Registro de riesgos			Análisis cuantitativo de riesgos				Plan de respuesta		
ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Factor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Acción de respuesta
23	Si la campana de extracción, que es más pequeña de lo necesario, no se reemplaza por la recomendada para la capacidad del restaurante	el humo producido no será expulsado de las instalaciones	por lo que será molesto, con riesgo de intoxicación a clientes y colaboradores, así como daño a las paredes por acumulación de humo y grasa.	20%	1	1	1	Evitar	IProgramar la compra de una nueva campana de mayor capacidad.
24	Si la salida de emergencia no es construida a la brevedad	sólo existirá una vía de evacuación que al verse obstruida durante las contingencias	desencadenaría que clientes, colaboradores y proveedores quedarán atrapados en situaciones de alto riesgo como incendios, sismos, inundaciones y derrumbes, con el riesgo de demandas, gastos médicos y clausura definitiva del local.	40%	2	4	8	Evitar	Programar a la brevedad la remodelación de la salida de emergencia y mantener la entrada principal despejada.

25	Si no se instalan extintores adecuados para los combustibles del local	mas posibilidades de eliminar las fuentes de incendio serán pocas	causando daños en personas, mobiliario, equipo, instalaciones y edificación del negocio.	60%	3	3	9	Evitar	Dotar al negocio del extintor adecuado a la naturaleza de los combustibles en el res-taurante, instalándolo cerca de parrillas y plancha.
----	--	---	--	-----	---	---	---	--------	---

CONCLUSIÓN

La evaluación de riesgos al restaurante mostró amenazas que no habían sido detectadas y el gerente no contaba con un plan de riesgo. En un lugar que aparentemente se ve seguro, fue posible aplicar la metodología para la gestión de riesgos. De esa manera, se pusieron en evidencia las áreas de oportunidad que existen para asegurar que la salud de los colaboradores, clientes, proveedores, administradores y propietarios se garantice en todo momento.

Durante el transcurso de este estudio fue posible identificar 25 fuentes de riesgo relacionadas con la operación cotidiana del negocio. Para fines prácticos se les clasificó en fuentes de riesgo: Riesgos en pisos, con sustancias, por objetos sueltos o mal colocados, en conexiones de gas, riesgos eléctricos, riesgos en instalaciones hidráulicas, riesgos con fuentes de calor y otros riesgos.

En la matriz de riesgos se ubicaron como los de más altos tanto a la falta de salidas de emergencia, así como a la falta de extintores. La aplicación de la metodología puso de manifiesto la importancia en la gestión y planes de riesgo establecidos oportunamente, coadyuvan en el fortalecimiento de la seguridad tanto para las personas involucradas, así como para la infraestructura.

El bajo interés de la organización en este tema es, entre muchas otras razones, debido a la poca supervisión de los gobiernos municipales. En otras palabras, las normas oficiales en materia de seguridad e higiene laboral existen, mas no hay la genuina acción de las autoridades por ejercer las sanciones correspondientes.

En ambientes de ciudades pequeñas, es común que se pasen por alto las regulaciones, atendiendo a la confianza depositada en los propietarios y ante la baja incidencia de situaciones incontrolables. En este estudio se pudo comprobar un ejemplo de lo anterior. Dado que, con frecuencia el resto de los negocios están en condiciones similares, la gerencia se ocupa en los asuntos que tradicionalmente distinguiría a un buen restaurante como lo son sabor, limpieza y calidad. Sin embargo, se deja de lado al riesgo como factor decisivo para el éxito del negocio

Es importante incentivar, mediante la aplicación de las metodologías de gestión de riesgos, la toma de conciencia por parte de los empresarios acerca de los impactos que su labor tiene en la comunidad. Por otra parte, vale la pena agregar a estas conclusiones, el área de oportunidad existente para los profesionales en la gestión de riesgos, quienes normalmente se vinculan a grandes proyectos en metrópolis saturadas de otros profesionales en la materia. En los negocios pequeños, hay campo de aplicación para sus conocimientos y terreno fértil para mejorar las condiciones de vida y trabajo de la sociedad.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Gestión de riesgos en proyectos de desarrollo*. BID. <https://learning.edx.org/course/course-v1:IDBx+IDB34.1x+1T2022/home>
- Carmona-Rodríguez, A., Hijuelos-Pupo, N. J., Noda-Hernández, M. E., y Ávila-Álvarez, J. C. (2020). Procedimiento para detectar riesgos laborales en la Empresa Cubana del Pan. *Ciencias Holguín*, 2(26), 17–30.
- Durán, Y. (2016). Identificación de oportunidades para la mejora de la seguridad y salud ocupacional en las PYMES de República Dominicana (Primera parte). *Ciencia y Sociedad*, 3(41), 559–588.
- Garibay, G. (1997). *La salud ambiental. Restos y perspectivas hacia el siglo XXI* (primera edición).
- Hardy, C., Maguire, S., Power, M., y Tsoukas, H. (2020). Organizing Risk: Organization and Management Theory for the Risk Society. *Academy of Management Annals*, 14(2), 1032–1066. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0110>
- INEGI. (2020a). *Censo económico 2019: Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825198657>
- INEGI. (2020b). *Estadísticas al propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio)*

datos nacionales. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>

Mclain, D. (2017). Responses to health and safety risk in the work environment. *Academy of Management journal*, 38(6), 1726–1743. <https://doi.org/10.5465/256852>

Pagell, M., Parkinson, M., Veltri, A., Gray, J., Wiengarten, F., Louis, M., y Fynes, B. (2020). The Tension Between Worker Safety and Organization Survival. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3589>

Ramos Crespo, M. E., y Et. al. (2013). La gestión de riesgos laborales en las empresas forma parte de su responsabilidad social. *Avances*, 15(1), 64–75.



Imagen generada con IA Bing. Con tecnología de DALL-E3

IX
POSGRADOS CON ORIENTACIÓN
PROFESIONAL Y LAS INTERVENCIONES EN LAS
ORGANIZACIONES. DOCTORADO EN GESTIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES

Ludim Vences Macedo. ludimvences@gmail.com

Emma Lorena Sifuentes Ocegueda¹⁴. emma.sifuentes@uan.edu.mx

Rocío Mabeline Valle Escobedo. rocio.valle@uan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de incorporar la realidad de las organizaciones en su gestión y resolución de problemáticas con el acompañamiento de un proceso de investigación científico inició su historia en este país desde el año 2014, con el surgimiento de los posgrados orientación profesional en la Convocatoria 2014-1 del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT). Algunos autores opinan que los doctorados con orientación profesional complementan a aquellos con orientación a la investigación, para que se construya una interfaz entre la ciencia y los problemas que se viven en las organizaciones día a día. Sin embargo, esta alternativa de modalidad generó cierto rechazo, porque según algunas opiniones podría “ser visto como un grado complementario al PhD” (Schildkraut y Stafford, 2005, p. 183).

Para el caso de México, Berzunza (2020) identifica dos tipos de doctorados: el doctorado en ciencias que tiene entre sus objetivos ... “profundizar en el desarrollo del saber, con pleno dominio de la metodología de la investigación científica, así como de la producción académica o artística, contribuyendo de forma original a la ciencia, artes, humanidades o a la tecnología; en cambio, el doctorado profesional se especializa en el dominio de competencias específicas en un campo profesional, y con plena capacidad de aplicarlas con base en las necesidades del entorno” (Sánchez, 2008, citado en Berzunza, 2020), e incentivan la vinculación [de las Universidades] con los sectores de la sociedad a través de proyectos de investigación de un campo específico (Berzunza Criollo, 2020). Lo anterior gracias a “la formación de personas proactivas, con capacidad de impactar en el desarrollo y la innovación en la sociedad” (Pimienta Prieto y Fernández de Castro de León, 2014, p. 96).

Un ejemplo de un doctorado profesional es el Doctorado en Gestión de las Organizaciones (DGO), que aquí se aborda como estudio de caso. El cual consiste en un programa de doctorado interinstitucional que se ofrece con el apoyo del CONACyT y las colaboraciones de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) y Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), tres instituciones localizadas en el noroeste de México. Desde su creación el programa se basó en estrategias innovadoras, tales como: la vinculación de tres casos de estudios; atención a líneas de investigación que vislumbran el desarrollo integral de las organizaciones; y la construcción de ciencia colaborativa de los miembros del doctorado con los actores de la región.

El objetivo de este trabajo radica en analizar los modelos de intervención en los posgrados con orientación profesional, a partir del caso del DGO. Por ello se realizó un análisis documental basado en información del PNPC y del DGO (lineamientos y plan de estudio); adicionalmente se elaboró una revisión sistemática de las tesis doctorales de los graduados del DGO, por medio del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) y se identificaron aquellas que realizaron intervenciones.

Cabe mencionar que no se considera que una u otra modalidad de doctorado sea más relevante que la otra, ya que esto dependerá por una parte del contexto institucional y del ambiente internacional que priva en la educación superior, así como de las condiciones y necesidades a resolver y de las respuestas que se plantee cada programa académico.

En el Plan de Estudios del DGO las intervenciones científicas se conforman por las “prácticas orientación profesional a lo largo de los cuatro primeros semestres para los estudiantes de tiempo completo” (2015b, p. 47) y de la “estancia profesional del quinto semestre para los estudiantes de tiempo parcial y completo” (2015b, p. 53). Estas dos actividades se incluyen con el “propósito desarrollar competencias relacionadas con la intervención, evaluación y su aplicación a la solución de problemas específicos del campo laboral, que le dan al estudiante una visión más amplia de las organizaciones y su entorno” (2015b, p. 53). Es en esos espacios curriculares donde adquiere concreción la aproximación de los doctorantes a las organizaciones y mediante su gestión logran observar la complejidad de las organizaciones en su entorno.

La investigación en el DGO comprende diferentes tipos de organizaciones (públicas, privadas, civiles, académicas, sin fines de lucro, entre otras) y sus problemas. Lo que reclama en la formación de los doctorantes una visión interdisciplinaria que inicialmente se prevé con la complementariedad de visiones desde la economía, la administración y la sustentabilidad al abordar los rasgos de las organizaciones, situación observable en las tesis como productos de investigación del DGO. No obstante, por ser este un programa de relativamente reciente creación para el caso de esta investigación se ofrece una fuente de información básica.

MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

De acuerdo con Sánchez (2008), la diversidad de denominaciones y el diseño de las estructuras de los programas de posgrado en las universidades de América Latina, responde en gran medida a la influencia de los centros hegemónicos internacionales. En consecuencia, nos encontramos ante una “heterogeneidad de lenguajes y de estructuras académicas creadas y existentes [...] unas montadas sobre otras, a veces arbitrariamente, dentro de un mismo país y, a veces, inclusive dentro de una misma institución” (Sánchez, 2008:31 citando a Morles y León, 2002).

Recientemente, políticas de corte internacional apegadas al paradigma de la economía del conocimiento plantean como referente para el desarrollo económico y social, que la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, son elementos clave para generar riqueza y bienestar. Esto

se refleja, por una parte, en la manera en que se afrontan las exigencias para contribuir al desarrollo profesional, académico, productivo y social desde los programas doctorales y por otra, en las estrategias para responder a las evaluaciones de estos (Patiño, 2019), como las derivadas en años recientes del Programa Nacional de Posgrado (PNP).

En el caso de México, según Patiño (2019) se ha adoptado esta premisa, esperando que el doctorado satisfaga las necesidades de formación que requiere el paradigma mencionado. Sin embargo, la dificultad que supone precisar la pertinencia de los programas condujo a acciones en dos vertientes, para integrar o diversificar los doctorados: la primera, con el objetivo de profesionalizar la investigación y científizar o tecnologizar la formación profesional; la segunda, se plantea atender tres tipos de necesidades (las de la disciplina, las del contexto económico y social y las del desarrollo de las profesiones) (Patiño, 2019:29, citando a Mollis, 2010 y Arias, 2014). En la segunda vertiente se ubican los programas de doctorado profesionalizantes, para los que la misma autora distingue tres generaciones: la primera de ellas apegada a la estructura académica de las universidades; la segunda generación de programas marcó el interés por generar conocimientos especializados y su aplicación entre las universidades y los empleadores; y la tercera generación comprende a los doctorados basados en el trabajo, cuyos currículums se alejan de la profesión, se centran en el aprendizaje a partir de la práctica laboral y se caracterizan por ser multidisciplinarios (Patiño, 2019:31)¹⁵.

15 Dentro de las dos grandes vertientes en las que recientemente se agrupan los programas de doctorado, Patiño (2019) en su análisis a nivel internacional distingue seis tipos: doctorado por investigación, doctorado

Para el CONACyT los doctorados orientados a la investigación tienen como propósito proporcionar capacidad crítica y creativa, a través de investigaciones originales, reforzando el carácter interdisciplinar, fomentando el contacto entre estudiantes del mismo nivel (CONACyT, 2015), y por otro lado, los programas profesionales que combinan sus asignaturas o módulos con proyectos de investigación aplicados a una disciplina, como sus contenidos y prácticas, que son llevadas a cabo en los lugares de trabajo (Berzunza, 2020 cita a CONACyT, 2016). Estos últimos profundizan los conocimientos para atender la demanda del mercado laboral, al mismo tiempo, buscan satisfacer los requerimientos profesionales de los estudiantes. Ya que son “posgrados que tienen la finalidad de actualizar y/o especializar a profesionales en ejercicio o estudiantes dentro del desarrollo tecnológico e innovación y la aplicación directa en un área del conocimiento frente a nuevos retos o transformación del sector de incidencia” (CONACyT, 2021, p.11).

Para ello, sus líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) están asociadas al trabajo profesional. Lo anterior para que se genere una aportación original de solución de problemas específicos; y aplicación del conocimiento (CONACyT, 2021b). Adicionalmente, la complejidad de los problemas del mundo globalizado requiere de soluciones holísticas, por ello se hace hincapié a la transición de una investigación de enfoque disciplinar a uno inter, multi y transdisciplinar; pretendiendo alcanzar soluciones integrales (CONACyT, 2021b).

por enseñanza, doctorado profesionalizante en las tres generaciones mencionadas y el doctorado industrial o de ingeniería.

Acerca de la importancia de la orientación de un doctorado –a la investigación o a la profesionalización– Berzunza (2020) advierte que es necesario no atribuir más o menos importancia a una de ellas ya que ambas opciones, igualmente válidas deben coadyuvar al desarrollo del entorno mediante competencias profesionales o con investigaciones pertinentes para su entorno. En este sentido cabe tomar en cuenta, además de los aspectos institucionales de las universidades y de las empresas, la importancia de la presión que en términos de “empleabilidad” ejerce el ambiente laboral actual sobre los perfiles de los profesionales y la certificación necesaria de estos, no sólo en el ambiente académico sino también en el mundo de los mercados de trabajo profesionales, más allá del probable prestigio personal que se persiga, ya sea en un doctorado por investigación o profesionalizante.

En el marco del PNPC se cuenta con 2,327 programas (maestrías, especialidades y doctorados), de los cuales 691 (30%) corresponden a doctorados con orientación a la investigación y sólo 11 de ellos (1.6%) son doctorados de orientación profesional (CONACyT, 2021a). Estas cifras podrían dar cuenta que, los posgrados orientación profesional tienen un área de oportunidad de crecimiento, y con ello la posibilidad de aproximación a responder los requerimientos de las organizaciones como sujetos de estudio, tomando en cuenta que el objetivo de los posgrados orientación profesional es “...preparar a los egresados para la resolución de los problemas difíciles en algún campo profesional, así como la generación de conocimientos aplicados” (Teichler, 2015, p. 33).

En ese sentido, según los lineamientos del CONACyT, las ventajas de la profesionalización se relacionan con el fortalecimiento de áreas orientación profesional; la consolidación de vínculos con sectores de la sociedad; nuevas oportunidades de estudio; y dar respuesta a la preocupación de las empresas de que los estudiantes de posgrado orientados a la investigación carecían de experiencia práctica y de las habilidades no especializadas o generales de su lugar de trabajo (CONACyT, 2015). El llamado a fortalecer el trabajo científico con la problemática actual de las organizaciones motivó el análisis de los programas con orientación profesional, sin desatender la formación en el rigor de la investigación científica.

El Doctorado en Gestión de las Organizaciones, motivo de este análisis, cuenta con cinco generaciones, la primera, con 17 doctorantes, en el periodo del 2016 al 2019; la segunda, con 13 doctorantes, del 2017 al 2020; la tercera, del 2018 al 2021, con 12 doctorantes; la cuarta, del 2019 al 2022, con 16 doctorantes; por último, la quinta generación, del 2021 al 2024, con 12 doctorantes. Las primeras tres generaciones ya han concluido el periodo curricular, caso contrario de la cuarta y quinta, las cuales siguen cursando el DGO (30 doctorantes), ese es el motivo por el que no están incluidas en el presente estudio. En total, el doctorado tiene 71 doctorantes de las cinco generaciones. En su proceso de formación los doctorantes cuentan con el apoyo del núcleo académico del DGO, integrado por 19 doctores de tiempo completo y tres de dedicación parcial.

En el Plan de estudios del DGO se establece la relación entre: conocimientos, habilidades y valores; para establecer su

estructura y organización curricular; además de los criterios de evaluación del desempeño y aprendizaje. En conformidad con esto y “a partir del estudio de pertinencia, [mediante las intervenciones se promueven] cuatro competencias genéricas: diagnóstico, diseño, intervención y evaluación” (2015b, p. 10) de las organizaciones. En la modalidad de las intervenciones el DGO busca la innovación y desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, así como el diseño e implementación de procesos de mejora en las organizaciones, la innovación y desarrollo de procesos sustentables en ellas (UAN et al., 2015a), al mismo tiempo que este obtiene práctica profesional y desarrolla el trabajo final de investigación para obtener el grado.

El DGO es un programa interinstitucional, de colaboración académica y científica a cargo de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) y la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED). Además, este tiene tres líneas generales de generación y aplicación del conocimiento (LGAC): la primera corresponde al marco económico y financiero de las organizaciones, con estudios de diagnóstico desde una perspectiva económica; la segunda del marco administrativo y organizacional, con estudios sobre la realidad administrativa y organizacional; y la tercera del marco del desarrollo sustentable en las organizaciones, con estudios que incidan en las organizaciones desde la perspectiva del desarrollo sustentable (2015b, pp. 48–49). En su plan de estudios se manifiesta el objetivo de “formar recursos humanos de alto nivel en las disciplinas económico-administrativa para el estudio las organizaciones, que generen alternativas de

innovación y desarrollo sustentable, por medio de procesos de investigación, diagnóstico, planeación e intervención de los problemas del entorno” (2015b, p. 27) orientado a alcanzar un excelente nivel de calidad en sus egresados.

Los estudiantes para egresar del DGO deben de investigar por lo menos en una de las tres LGAC. La obtención del grado puede ser por medio de cinco modalidades: primera, modelos o sistemas de intervención o tratamiento; segunda, proyectos o prototipos tecnológicos, en estudios de factibilidad o prototipos experimentales; tercera, tecnología ecológica de punta, por medio del diseño e implementación de estrategias para el ahorro y uso eficiente de energías y/o agua; cuarta, tesis o disertación de estado del arte y propuestas metodológicas; y quinta, estudio de casos (UAN et al., 2015a, pp. 16–17).

En la primera modalidad de titulación, el DGO busca generar en los estudiantes la competencia en el diseño y aplicación de modelos de intervención -por medio de la identificación de una necesidad mediante un diagnóstico- para generar ventajas competitivas sustentables, mediante investigación aplicada. “Los estudiantes tendrán la capacidad para intervenir, aplicar, convencer e implementar nuevos procesos, métodos, diseños y modelos que permitan resolver las problemáticas detectadas” (UAN et al., 2015b, p. 32). Es decir, la estrategia consiste en realizar una intervención en una organización. El quinto semestre es ejemplo de lo anterior, ya que es obligatorio una estancia profesional en una organización del sector público o privado (UAN et al., 2015b, p. 53). Tal estancia es estratégica para “sumar capacidades,

actividades conjuntas (organizaciones y la universidad) y sobre todo aprendizajes” (UAN et al., 2015b, p. 53).

METODOLOGÍA

El presente trabajo se basa en analizar las tesis doctorales y caracterizar cómo se han establecido modelos de intervención en el contexto de su objeto de estudio. Tomando en cuenta que las intervenciones tienen como fundamento la metodología de la investigación-acción, la cual es un tipo de investigación del método cualitativo que tiene “la finalidad de comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)” (Creswell, 2018; Mertler, 2017; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Greenwood y Maguire, 2003 y Álvarez-Gayou, 2003; como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 552).

La investigación consiste en un análisis documental, que se realizó por medio de una revisión sistemática de la literatura (Snyder, 2019) en este caso centrada en la normatividad vigente del DGO y las tesis doctorales de los estudiantes egresados del programa doctoral de la primera a la tercera generación, publicadas en los repositorios de las universidades participantes en el programa (UAN, UAS y UJED). Se seleccionaron las tres primeras generaciones ya que son las que han culminado el mapa curricular del doctorado.-

Las categorías para el análisis consistieron en el título, resumen, palabras clave y si realizaron o no intervención (Campbell et al., 2020); se hizo especial énfasis a este último. Para la selección y exclusión de las tesis doctorales publicadas se utilizó el modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para nuevas revisiones (PRISMA, 2020; Urrútia & Bonfill, 2010).

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El modelo consta de las siguientes fases (Figura IX.1): Identificación de estudios a través de bases de datos y registros; eliminación de registros duplicados o no legibles; análisis y selección de los registros; análisis de los registros excluidos; análisis de los registros incluidos; reporte de los registros o estudios incluidos.

El análisis del estudio se realizó en 18 tesis identificadas y publicadas en los repositorios de las universidades del DGO, antes mencionada. De las 18 tesis, 11 de ellas fueron excluidas y 7 tesis incluidas (Aguiar Fuentes, 2020; Mariscal Haro, 2020; Montaña Guzmán, 2020; Reyes Pérez, 2020; Ruíz Chávez, 2020; Somoza Ríos, 2020); la razón de la inclusión de estas últimas es la realización de intervención. Después del proceso de selección, las tesis que se incluyeron se exportaron a una hoja de cálculo para su análisis. Se elaboró finalmente un resumen estructurado (Pickering y Byrne, 2014) sobre los modelos de intervención, así como las características generales de los textos, objetivos, sujetos de estudio y los métodos utilizados de intervención.

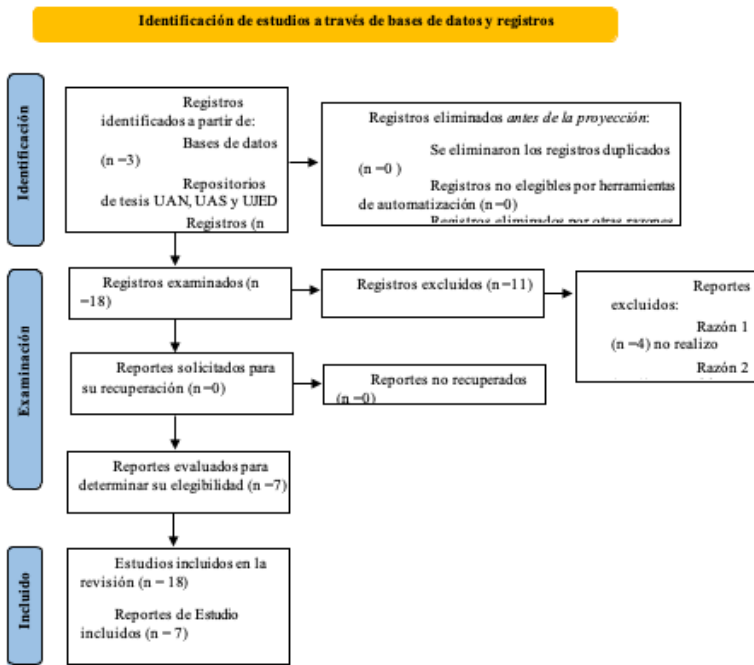


Figura IX.1 Diagrama de flujo de PRISMA 2022 Modelos de intervenciones en el DGO.

Los criterios de exclusión de las tesis publicadas fueron: 1) la tesis no realizó o no mencionó haber realizado una intervención, 4 tesis (Lara López, 2020; Lechuga Nevárez, 2019; Reyes Reyes, 2020; Rivas Inda, 2021); 2) la tesis no establece si llevo o no a cabo la intervención, 1 tesis (Arreola Gurrola, 2020); 3) la tesis presenta un diagnóstico y/o análisis de los problemas de la organización estudiada, pero no realiza la intervención, sólo la enuncia como una propuesta futura, 6 tesis (Arámbruro Galindo, 2021; González Herrera, 2019;

Hernández Coronel, 2020; López Arellano, 2021; Rodríguez Valles, 2020; Tapia Ibarra, 2020) (Figura IX.1).

Las tesis de los doctorantes de las tres primeras generaciones que culminaron el programa del DGO se clasifican de la siguiente manera (Figura IX.2):

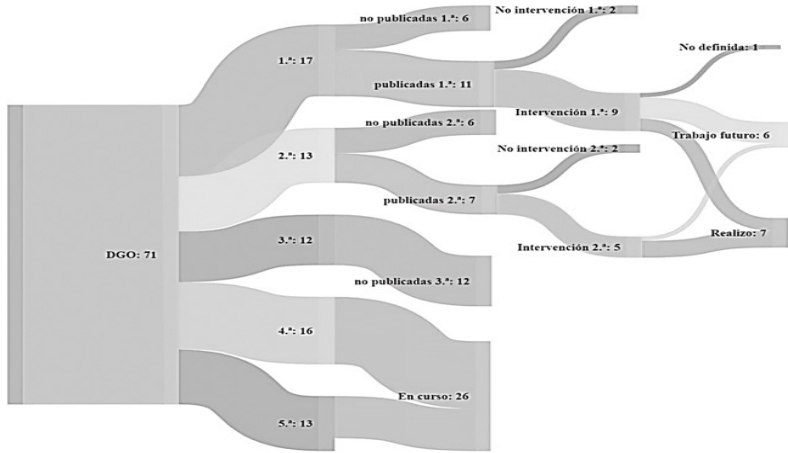


Figura IX.2 Diagrama de Sankey de los doctorantes y las tesis del DGO.

Nota: Elaboración propia con base en los repositorios de la UAN, UAS y UJED.

El análisis por generación de egresados muestra que en relación a las tesis de los 17 doctorantes de la primera generación del DGO, fueron publicadas 11 en algún repositorio de las universidades que lo conforman y seis no se encuentran publicadas. En cuanto a las tesis publicadas no elaboraron una intervención dos y en nueve de ellas sí se llevó a cabo; respecto a estas últimas, en tres de ellas si está expresado el propósito de la intervención, una no clarifica si realizó intervención y/o

sus resultados, en tanto que en las cinco restantes se destacó que la intervención sería un trabajo futuro para generar un proceso de cambio en las organizaciones de sus investigaciones (Figura IX.2).

En las tesis correspondientes a la segunda generación de los 13 doctorantes, siete fueron publicadas en algún repositorio y seis no se localizan publicadas. Respecto a las tesis publicadas no utilizaron intervención dos y cinco sí lo hicieron; de estas últimas, en cuatro de ellas si está definido el procedimiento de intervención y la restante destacó que la intervención podría ser un trabajo futuro (Figura IX.2). En cuanto a las tesis de los 12 doctorantes de la tercera generación ninguna está publicada en alguno de los tres repositorios universitarios. Los doctorantes de la cuarta y quinta generación siguen cursando el doctorado, por ello no existen publicaciones de sus tesis (Figura IX.2).

El total de las tesis publicadas de los egresados del doctorado que sí realizaron intervención son siete. Los objetivos de investigación de estas se clasifican en dos: aquellas que implementan un proceso de mejora por un modelo o una metodología y las tesis que buscaron evaluar o determinar una acción o condición (Tabla IX.1). El peso de reflexionar sobre su objetivo es porque este proceso de intervención podría replicarse en otras organizaciones con características semejantes o ser una base para nuevas propuestas de estudio.

Cuadro IX.1 Objetivos de las tesis publicadas que realizaron intervención.

Objetivo	
Implementar un proceso de mejora por un modelo o una metodología.	Buscar, evaluar o determinar una acción o condición.
Casos de análisis	Autores
Empresa funeraria Pequeña empresa de abarrotes Empresa distribuidora de maquinaria ligera Sector cafetalero de Nayarit Industria acuícola de camarón blanco de Sinaloa Hospital General de Los Mochis. Grupo de microempresas comerciales de Ferretería	(Aguir Fuentes, 2020) (Tortolero, Portugal, 2020) (Ruíz, Chávez, 2020) (Mariscal, Haro, 2020) (Somoza, Ríos, 2020) (Reyes, Pérez, 2020) (Montaño, Guzmán, 2020)

Adicionalmente, las intervenciones que se realizaron en las siete tesis publicadas se agrupan en dos clases: la primera, en aquellas que se implementaron con una metodología establecida; y la segunda, las que se basan con las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico o como una nueva propuesta que parte del análisis de la organización.

En la primera clase se encuentran las siguientes intervenciones: la adaptación de la metodología para fortalecimiento de la cadena de valor que ha implementado la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Mariscal Haro, 2020); el modelo para la gestión, diseño e implementación del Bancos de Leche Materna

(BLM) en organizaciones públicas de salud de México (Reyes Pérez, 2020); y el Programa para la Gestión del Aprendizaje Organizacional y la Productividad (PROGAP) (Aguar Fuentes, 2020);

En la segunda clase se encuentran las siguientes intervenciones: una intervención en las prácticas organizacionales para el mejoramiento del clima y la eficiencia organizacional, para ello el autor retoma el estado del arte de estos dos conceptos (Montaño Guzmán, 2020); una metodología basada en la investigación acción para optimizar el desempeño de una organización (Ruíz Chávez, 2020); una intervención no participativa por medio del modelo de intervención propuesto, denominado OFS (organizacional, financiera y sustentable) que permite integrar la gestión en las organizaciones (Somoza Ríos, 2020); y la intervención organizacional, por medio de un plan de acción estratégico para cada área de oportunidad detectada en el diagnóstico organizacional (Tortolero Portugal, 2020).

CONCLUSIONES

Una forma de acreditación que se asume en los programas doctorales profesionalizantes radica en la investigación aplicada. En el DGO, esta es identificada como una intervención en respuesta a problemas detectados por los estudiantes directamente con usuarios –organizaciones- en el ámbito laboral del programa. En el DGO específicamente se orientan a la solución de problemas específicos en organizaciones (académicas, gubernamentales, civiles y empresariales).

Esto se observa al analizar las intervenciones ya realizadas. Explorar sus procesos y resultados de cambio corresponderá a un análisis posterior.

Se entiende que la distinción entre posgrados por investigación o profesionalizantes responde a la necesidad de definir la pertinencia de los programas en las vertientes integradora o diversificada de la orientación de los mismos, en el marco de un mismo paradigma predominante, el de la economía del conocimiento, en este sentido se coincide con Patiño (2019), pero se enfatiza la consideración de la modalidad profesionalizante como una estrategia para responder a los rigurosos criterios de evaluación del PNP.

En la trayectoria del plan de estudio doctoral, como parte de su currículum, se hace énfasis a los doctorantes en la formación de investigadores con competencias que les permitan resolver problemas e innovar procesos en las organizaciones, que favorezcan el bienestar social, la sustentabilidad y el desarrollo cultural y productivo de las personas en un territorio. Estas se concretan en las LGAC del programa.

El DGO tiene un enfoque que combina tanto el aprendizaje académico como la formación adquirida en el ambiente laboral procurando vincular a los graduados con el sector productivo y en el que se considera importante la investigación aplicada en busca de mejoras en el ejercicio de la profesión. Es decir, opera en las dos vertientes descritas –integradora y diversificadora– de acuerdo con las caracterizaciones analizadas en la teoría. En correspondencia, con opciones de formación a través de la investigación o de

fortalecimiento profesional. Como es el caso de realizar una intervención organizacional como parte de los estudios de doctorado tiene entre sus retos diseñar y aplicar soluciones puntuales a problemas concretos.

Lo antes señalado se constató mediante el análisis documental realizado, a través del cual fue posible identificar metodologías de intervención, así como otras opciones investigaciones sobre situaciones específicas. Se detectaron también otros documentos terminales que no obstante haber realizado otro tipo de estrategia de obtención del grado, mencionaron haber considerado la aplicación de una intervención, debido a su importancia.

Se pudo constatar la trayectoria del doctorado con orientación profesional desde su surgimiento en 2014 hasta la fecha, a partir de 18 publicaciones de tesis doctoral que muestran las metodologías de intervención que algunas de ellas han realizado. Para profundizar en este análisis se considera necesario fortalecer la adecuada difusión de los resultados de investigación, cualquiera que sea la vertiente dentro de la que se haya elaborado. Por el momento la falta de esta acción limitó los alcances de la presente investigación.

Finalmente, esta investigación abre la posibilidad de realizar estudios posteriores donde se analice en profundidad el método y la relación que se establece entre el profesionista y la organización a través de los estudios de intervención. En la investigación-acción es posible que los procesos de cambio manen, el cuestionamiento es cómo lo hacen, ya que más allá de intervenir (tipo investigación acción práctica), se colabora con

información que guíe la toma de decisiones (tipo investigación acción participativa). En este último se resalta ¿qué símbolos les dan sentido a las interacciones de las personas? Dándole importancia a los significados sociales que la gente establece con respecto al mundo que los rodea (Blumer, 1979; Kanter & Blumer, 1971). De tal forma que la ética del investigador social respete al sujeto de estudio en los procesos de cambio y que acompañe su agencia social (Long, 2007).

La investigación en un camino participativo comprende aceptar que no se implante una línea exógena al sujeto de estudio del proceso de cambio, sino que se dé un acompañamiento para que emane este. Entonces, el reto de un investigador social es llevar a cabo metodologías para trabajar juntos (Poteete et al., 2012), no solo con el sujeto de estudio, sino también con sus pares, por consiguiente, realizar ciencia colaborativa, multi y transdisciplinar para buscar soluciones a la compleja realidad que se tiene.

Referencias

- Aguiar, F. D. E. (2020). *Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad en la mipyme. caso de estudio: empresa nayarita de venta de productos y servicios funerarios*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Sinaloa. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2347>
- Arámburo, G. G. (2021). *Modelo de Innovación y Reputación Online: Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, periodo 2018*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nayarit]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Nayarit. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/164>
- Arreola, G. S. (2020). *Diseño de estrategias de integración para la mejora de la competitividad en las empresas del sector mezcalero de Durango*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nayarit]. Repositorio de la Universidad Autónoma de Nayarit. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2344>
- Berzunza-Criollo, M. (2020). Posgrados con orientación profesional o en investigación: consideraciones de su desarrollo en México. *Educación y Desarrollo*, 55, 85–90. https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/55/55_Berzunza.pdf
- Blumer, H. (1979). *El Interaccionismo Simbólico*. Ther Making of Symbolic Interactionism, 1902, 10. <http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid>

=1K6XH9QJQ-1HB851T-2M6

- Campbell, M., McKenzie, J. E., Sowden, A., Katikireddi, S. V., Brennan, S. E., Ellis, S., Hartmann-Boyce, J., Ryan, R., Shepperd, S., Thomas, J., Welch, V., y Thomson, H. (2020). *Synthesis without meta-analysis (SWiM) in systematic reviews: Reporting guideline*. The BMJ, 368. <https://doi.org/10.1136/bmj.l6890>
- CONACyT. (2015). *Marco de Referencia para la Evaluación y Seguimiento de Programas de Posgrado*.
- CONACyT. (2021a). *Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad*.
- CONACyT. (2021b). *Programa Nacional de Posgrados de Calidad. Términos de referencia para la renovación y seguimiento de programas de posgrados*. <https://conacyt.mx/wp-content/uploads/convocatorias/PNPC/2021/TerminosReferenciaRenovacion2021.pdf>
- González, H. M. B. (2019). *Gestión del talento orientado en el bienestar psicológico en el trabajo en las mypes industriales de la ciudad de Durango, Durango, México*. [Tesis de Doctorado, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio de la Universidad Juárez del Estado de Durango. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/103>
- Hernández, C. F. G. (2020). *Los objetivos de desarrollo sustentable a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación en una empresa manufacturera de Culiacán, Sinaloa, México*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nayarit]. Repositorio de la Universidad Autónoma de Nayarit. <http://dspace.uan.mx:8080/>

- [jspui/handle/123456789/2340](https://doi.org/10.2307/2094060)
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta*. McGRAW-HILL. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Kanter, R. M., y Blumer, H. (1971). Symbolic Interactionism: Perspective and Method. *American Sociological Review*, 36(2), 333. <https://doi.org/10.2307/2094060>
- Lara, L. F. (2020). *Determinantes y evaluación del impuesto sobre adquisición de inmuebles en la organización hacienda pública de Mazatlán, Sinaloa, México*. [Tesis de Doctorado, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio Institucional – Universidad Juárez del Estado de Durango. . <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2339>
- Lechuga, N. M. (2019). *Modelo de emprendimiento universitario e impacto socioeconómico. Análisis de emprendedores egresados de una institución de educación superior pública del Estado de Durango* [Tesis de Doctorado, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio Institucional – Universidad Juárez del Estado de Durango. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/109>
- Long, N. (2007). *Development Sociology actor perspectives*. Routledge.
- López, A. J. (2021). *La innovación como ventaja competitiva para las universidades públicas gestionada a través de parques de innovación. El caso específico del Parque de Innovación Tecnológica de la Universidad Autónoma de Sinaloa*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad

- Autónoma de Sinaloa. <http://faceam.uas.edu.mx/doctorado-en-gestion-de-las-organizaciones/Tesis/TESIS%20DE%20JOSE%20RAMON.pdf>
- Mariscal, H. E. (2020). *El sector cafetalero y su cadena de valor productiva en el estado de Nayarit*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Sinaloa. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/108>
- Montaño, G. M. (2020). *Prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en la región norte de Nayarit*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Sinaloa. http://faceam.uas.edu.mx/doctorado-en-gestion-de-las-organizaciones/Tesis/01_TESIS_Montano_Guzman.pdf
- Patiño, S. J. (2019). Análisis comparativo entre el doctorado profesional y de investigación en México. *iissue*, vol. X núm. 28. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2019.28.427>
- Pickering, C. y Byrne, J. (2014). Los beneficios de publicar revisiones sistemáticas y cuantitativas de la literatura para candidatos al doctorado y otros investigadores al comienzo de su carrera, investigación y desarrollo de educación superior, *Investigación y desarrollo de la educación superior* vol. 33 núm. 3, 534-548, DOI: 10.1080/07294360.2013.841651.
- Pimienta, P. J. y Fernández De Castro De León, J. (2014). El pensamiento de los estudiantes de un doctorado en educación, una valoración del programa REXE.

- Estudios y Experiencias En Educación*, 13(25), 95–106.
<https://www.redalyc.org/pdf/2431/243131249007.pdf>
- Poteete, A., Janssen, M., y Ostrom, E. (2012). *Trabajar Juntos Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica* (Primera). Universidad Nacional Autónoma de México.
- PRISMA. (2020). *PRISMA, 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases and registers only*. <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>
- Reyes, P. N. (2020). *Gasto público en salud del lactante: caso hospital general de Los Mochis, Sinaloa*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nayarit]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Nayarit. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2338>
- Reyes, R. E. (2020). *El programa de responsabilidad social de una empresa minera y su impacto en la cohesión social*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Sinaloa. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2341>
- Rivas, I. E. (2021). *Evaluación del potencial turístico sustentable en la zona costera de San Blas, Nayarit*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Sinaloa. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/167>
- Rodríguez, V. F. (2020). *Evaluación de la relación existente entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción*,

- en la gestión del conocimiento*. [Tesis de Doctorado, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio Institucional – Universidad Juárez del Estado de Durango. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2345>
- Ruíz, C. R. (2020). *Intervención organizacional en empresa del sector comercial en la ciudad de Durango para la optimización del desempeño*. [Tesis de Doctorado, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio Institucional – Universidad Juárez del Estado de Durango. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/168>
- Sánchez, M. J. (2008). Una propuesta Conceptual para diferenciar los programas de postgrado profesionalizantes y orientados a la investigación. Implicaciones para la regulación, el diseño y la implementación de los programas de postgrado. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXIII núm.3. julio-septiembre, 2008, pp. 327-341 Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011545002>
- Schildkraut, J., y Stafford, M. (2005). Researching Professionals or Professional Researchers? A Comparison of Professional Doctorate and PhD Programs in Criminology & Criminal Justice. *American Journal of Criminal Justice*, 40(1), 183–198. <https://doi.org/10.1007/s12103-014-9240-z>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.07.039>

- Somoza, R. J. (2020). *Desarrollo de un modelo de gestión organizacional hacia la sustentabilidad en la producción de camarón*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nayarit]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Nayarit. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2343>
- Tapia, I. A. (2020). *Modelo de gestión empresarial en el marco de la responsabilidad socio-ambiental en la industria del reciclaje: caso de estudio Recolectora de Residuos Sólidos de Nayarit (REDESO)*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Sinaloa. <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2346>
- Teichler, U. (2015). Educación y formación doctoral: una mirada por países y disciplinas. *Revista de la Educación Superior* (pp. 19–55). <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.04.001>
- Tortolero, P. R. (2020). *Intervención organizacional de la gestión del conocimiento y los principales factores organizativos que la influyen, en una empresa dedicada a la venta, renta y reparación de maquinaria ligera de la ciudad de Durango, Durango México*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nayarit]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Nayarit. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/169>
- UAN, UAS, y UJED. (2015a). *Lineamientos para la Operación del Doctorado en Gestión de las Organizaciones*.
- UAN, UAS, & UJED. (2015b). *Plan de estudio del Doctorado en Gestión de las Organizaciones*.

Urrútia, G., y Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaánálisis. *Elsevier Medicina Clínica*, 1–5. https://es.cochrane.org/sites/es.cochrane.org/files/public/uploads/PRISMA_Spanish.pdf



OpenAI. (2024). ChatGPT (versión del 15 de enero) [Modelo de lenguaje amplio].
<https://poe.com/chat>

X

MÉXICO Y COREA EN LA GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, DETONANTE EN EL MUNDO 4.0

Laura Esther García Gómez. laura.garcia@uan.edu.mx

Raquel Castañeda Ibarra¹⁶. raquel.ibarra@uan.edu.mx

Nadia Grisell de Jesús Espinoza. nadia.espinoza@uan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende fortalecer las acciones que realizan las universidades a través del intercambio y movilidad estudiantil en la Educación Superior. Lo anterior como parte esencial en la formación de profesionistas con talentos para incursionar en el llamado Mundo 4.0. Se presenta una breve historia de la migración coreana a México. A lo largo de la historia se identifican las etapas de desarrollo de la educación que realizó Corea para lograr su desarrollo económico, teniendo como eje principal la educación. Se considera a las Instituciones de Educación Superior generadoras de capital humano calificado y especializado para servir a la sociedad.

La Cuarta Revolución Industrial surge ante la disyuntiva de la disrupción tecnológica, que en la pandemia por COVID-19 ha presentado mayor auge, abarcando todos los ámbitos tanto

industriales como de la vida cotidiana, en concordancia, tanto la producción de bienes como de servicios han tenido que asumir dicho desarrollo, incluyendo a las instituciones educativas, donde, de acuerdo con Sifuentes et al., (2022) existe un intercambio de relaciones entre individuos y organizaciones que interactúan e influyen en la implementación de políticas educativas que favorecen la creación de perfiles profesionales enfocados al desarrollo de habilidades para alcanzar los desafíos del presente siglo. Por lo cual, es fundamental la formación de capital humano en el desarrollo de habilidades blandas, que los inspire a la toma de decisiones que impulse el desarrollo industrial, de esta forma las universidades cubrirán las expectativas sociales de automatización total, donde paralelamente la internacionalización de la educación superior viene a integrar un elemento de gran importancia en el engranaje del Mundo 4.0.

La internacionalización mediada por el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), favorecen la democratización de la educación, logrando el intercambio de conocimientos mediante aulas virtuales, no solo a distancia y en línea, sino también de manera presencial. Se puede pensar en una internacionalización virtual que fomente dicho acercamiento entre culturas que llevadas al campus o al aula gracias al uso de las tecnologías permitan “apalancar la integración de herramientas y elementos en el currículo y con ello, el desarrollo de los aprendizajes” (Castilla, 2021).

En los últimos años, los esfuerzos de cada país por lograr tener mayores niveles de crecimiento y desarrollo económico, han dado como resultado la cooperación internacional, que

promueven las nuevas dinámicas internacionales y la facilidad para la movilidad estudiantil; logrando un conocimiento multicultural de Corea del Sur y México, en concordancia con la globalización e internacionalización de la Educación Superior que estimula el interés de cada uno de los países en las dinámicas de intercambio comercial.

Se presenta una revisión histórica de la migración Coreana a México, que permite conocer cómo ha sido la movilidad, así como algunas causas de estas migraciones y su impacto en las relaciones multilaterales entre ambos países para buscar alternativas de desarrollo económico, a través de la vinculación de oportunidades, intercambio de costumbres, tradiciones, ideología e idioma, para un entendimiento cultural que permite tener relaciones multinacionales para llevar a cabo la globalización e internacionalización de ambos países.

Por lo que, para la mayoría de los países la globalización es parte importante por la generación de ideas, recursos materiales y capital humano, enriquecimiento cultural y tecnológico; lo que lleva a convertir las universidades en generadoras de saberes y conocimientos. De esta manera Corea del Sur continúa apostando en la educación después de los diferentes sucesos históricos, iniciando con su plan de desarrollo económico, haciendo un gran énfasis en la educación por medio de políticas gubernamentales, que han logrado formar especialistas y capital humano altamente calificado.

Por lo anterior se tiene como objetivo conocer e identificar las oportunidades de la internacionalización en la Educación Superior; caso México y Corea.

INICIOS DE LA MIGRACIÓN COREANA A MÉXICO

Las primeras migraciones de coreanos a México son llamadas migraciones obligadas, ya que llegan con trabajo de semi-esclavos en 1905. Los primeros coreanos emigraron de Chemulpo hoy Incheon, con destino a Yucatán a la zona henequenera con la perspectiva de una mejora en sus condiciones económicas (Gallardo, 2015); Para 1922, inició una nueva migración desde Yucatán a diferentes estados como Quintana Roo, Campeche, Ciudad del Carmen, posteriormente algunos se irían a la zona norte del país y California, Cuba y Estados Unidos. Posteriormente estas migraciones de Corea se detienen por diferentes sucesos en este país.

Fue hasta finales de 1960 y 1968 que llegan a la Ciudad de México tres personas: Dong-Soo Suh, ingeniero químico, que llega como asesor a una planta industrial; Dae-Won quién era maestro de taekwondo Moon y Ki-Chul Jang, estudiante de intercambio estudiantil a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y decidió quedarse a vivir en la capital mexicana. Las primeras relaciones diplomáticas se dan en 1962, no obstante, fue de 1986 a 1988 que se incrementó el comercio y la inversión surcoreana en el país (Hernández, 2018). Para 1980 arriba un pequeño grupo de coreanos migrantes llegando a Guadalajara y a la Ciudad de México; a mediados de 1990 los flujos migratorios buscan establecer negocios pequeños, reunirse con sus amigos y/o familiares que viven en México (Gallardo, 2017). A pesar de que las migraciones se muestran de manera intermitente, es notoria

la presencia de coreanos en México, siendo estos movimientos por motivos económicos, sociales y políticos, pero iniciando una presencia en el territorio.

Lo anterior destaca tres periodos migratorios importantes de los ciudadanos coreanos a México, pero se considera que hay un cuarto periodo que inicia del 2005 a la actualidad, con la característica de una intensa actividad transnacional de negocios, comunicaciones, incluso de familiares. Aumentando el número de empresarios y estudiantes que están interesados en aprender el idioma español, con intención de trabajar en los consorcios coreanos establecidos en México; contando con el apoyo del gobierno coreano para mantener una cohesión con sus connacionales permitiendo su participación en procesos de democratización de Corea y motivando sus actividades económicas, enviando remesas, manteniendo a la población informada de las actividades políticas, facilitando la comunicación entre los comerciantes coreanos y el comercio e inversión en México, respondiendo a distintas situaciones que se originan en su país, así como al flujo migratorio internacional (Retana, 2018).

Aunado a lo anterior hay que recordar que de 1961 a 1979 bajo la administración de Park Chung-Hee, se crea la llamada *democracia administrativa*, la cual fue fundamental para el proyecto de progreso del país con un modelo económico de crecimiento hacia afuera, basado en la sustitución de importaciones; impulsando a las empresas nacionales privadas por medio de financiamiento y apoyos fiscales gubernamentales, con la idea de que los empresarios invirtieran en actividades vitales para el crecimiento

económico nacional pero sobre todo en lo internacional; lo que se traduce en una política exterior, basada en la búsqueda de aliados diplomáticos que den lugar a oportunidades de crecimiento en el comercio internacional. Creando el Consejo Supremo de Reconstrucción Nacional para llevar a cabo dicha estrategia económica, contemplando a México como un aliado por su cercanía con Estados Unidos (Gallardo, 2017).

Por lo que, a partir de 1989, México y Corea firmaron un acuerdo para “la Cooperación Económica, Científica y Técnica, como medio para expandir las relaciones económicas bilaterales. Se establece la Comisión Mixta de Cooperación Económica, Científica y Técnica, cuya función es institucionalizar el diálogo, identificar mecanismos para fortalecer las relaciones económicas bilaterales” (Secretaría de Relaciones Exteriores de México [SREM], 2005, p. 51). México en 1990 firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), “el cual fue de gran interés para la política de comercio exterior de Corea del Sur, que vio una oportunidad de expandir las grandes empresas que representaban el crecimiento económico del país: Hyundai, Posco y Samsung, entre otras” (Gallardo, 2019, párr. 11). Cabe mencionar que cada año, según Regalado (s/f), “el 65 % de las empresas trasladan entre cinco y 10 % de su talento a otros países” (párr.1).

Así, México y Corea del Sur han ido estrechando sus relaciones durante los últimos años, lo que se refleja en sus acuerdos como socios estratégicos con un nivel de cooperación profundo tanto a nivel global, como a escala intergubernamental y económica, impulsado por foros

multilaterales con iniciativas conjuntas, que consideran aspectos para mejorar la vida de sus habitantes, así como los problemas de migración y la pobreza. Lo que ha permitido desarrollar y promover un conocimiento mutuo para el desarrollo futuro de ambas naciones a pesar de su distancia geográfica. Una pauta de este interés mutuo es promover el intercambio estudiantil como parte fundamental de ambos países.

Lo anterior de acuerdo con Ryzhkov (2016), lleva a una interacción con la comunidad internacional para el aumento de la competitividad, por medio de las relaciones basadas en una visión de largo plazo, intercambio y participación conjunta que les permita enfrentar la dinámica marcada por la globalización. Sin embargo, se debe considerar el posicionamiento de Corea del Sur en otras sociedades.

Por lo que se ha llevado a cabo la firma de acuerdos de la Comisión México-Corea Siglo XXI y el Memorándum de Entendimiento para la Cooperación Científica y Tecnológica, estos buscando la contribución en la identificación de programas y proyectos. Parte de ese tratado de entendimiento para la cooperación Científica y Tecnológica en junio de 2003 se firma el Programa de cooperación cultural y educativo 2003-2006 en la Ciudad de México, haciendo referencia al Aniversario del Centenario de la Inmigración Coreana a México. El documento está dividido en tres áreas: cultura y arte, educación, deporte y juventud, los cuales contaron con provisiones generales y financieras. En ese sentido, la Educación Superior genera capital humano calificado y especializado, a través de la difusión y enseñanza de

los idiomas, cultura, tradiciones y costumbres, estudios diplomáticos y relaciones internacionales (SREM, 2005).

En párrafos anteriores se muestra como la migración de coreanos a México ha evolucionado su actividad económica en el país de destino y por consiguiente cómo el impacto o contribución al mismo estimula al desarrollo de la industria y la educación.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Con respecto a la Educación Superior coreana se identifican trece universidades que cuentan con un Departamento de Español, teniendo convenios de intercambio con universidades de México como la UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), Universidad de Guadalajara (U de G) y otras; con las que tienen programas de intercambio para profesores y estudiantes. Por lo que las universidades coreanas envían estudiantes, que con sus propios recursos se integran a instituciones educativas mexicanas por períodos de un año para el aprendizaje del idioma español, emprendiendo esfuerzos para profundizar el entendimiento mutuo en busca del mejor tipo de cooperación binacional, con programas de intercambio que permiten disminuir las barreras de la exclusividad cultural y lenguaje, promoviendo así una cooperación más activa.

Desde entonces los gobiernos de México y Corea, junto con las asociaciones industriales, buscan establecer áreas

especializadas que busquen potencializar la cooperación y el intercambio. Por lo que, las universidades de ambas naciones asumen un papel muy activo en la promoción del intercambio capital (SREM, 2005).

Con la visión de la internacionalización de Corea del Sur por medio de su desarrollo económico, se tiene como eje principal la Educación y la especialización, mediante redes globales que le permitan tener conocimientos y tratos interinstitucionales. Las cuales se vean influenciadas e interesadas en la innovación que les permita tener un beneficio neto, por medio del capital humano que adquiere las habilidades necesarias para ser productivos a la sociedad; proporcionando entonces ese conocimiento cultural, económico y transnacional que le permita realizar el intercambio con los menores obstáculos posibles. Disminuyendo de esta manera sus dificultades de comunicación y traslado. Cabe destacar que las Instituciones de Educación Superior son la fuerza impulsora de los vínculos en las redes emergentes de globalización (Ghazarian, 2014).

En este sentido, las universidades coreanas han tenido cambios tanto cualitativos como cuantitativos, lo que se observa a través de las tres etapas que han vivido a lo largo de tres décadas, siendo la primera etapa llamada élite, la segunda etapa que se denomina masiva y la tercera que es la universal. Desde un inicio el gobierno coreano es el principal actor en el crecimiento del sistema universitario y de la industria, al proporcionar mano de obra calificada y científicos especializados para el crecimiento económico. Logrando en los 90's el reconocimiento de colaboradores

directos con políticas que fortalecen la investigación dentro de dichas instituciones.

Dando continuidad a lo anterior y con la importancia para Corea, se menciona que el intercambio cultural, académico y deportivo, ofrece diversos programas a través de la embajada mexicana y el Centro Cultural Coreano. Por medio de la Fundación Corea, destaca programas de E-learning school en la Universidad de Monterrey y la E-School Colima- Ewha, así como cursos sobre historia, cultura y sociedad que permita incentivar el acercamiento para estudiar (Romero, 2020).

Balderrama (2017) en su opinión como invitado, titulada Corea del Sur en el marco de la economía del conocimiento y una nueva estrategia de cooperación con México en el 55 aniversario de relaciones diplomáticas, menciona: que Corea y México comparten actividades e intereses. Pues, ambas economías se han inclinado por verse fortalecidos por medio de organismos internacionales que den vigilancia a las acciones que permitan la apertura de los mercados y evitar el proteccionismo; puesto que ambas naciones son potencias medias que dependen de los mercados externos más poderosos para desarrollarse en sus entornos. Además, han realizado esfuerzos en posicionar la marca país, apostando a las industrias culturales, distinguiéndose así, como economías complementarias, ampliando sus mecanismos de cooperación. Por su parte México debe diseñar proyectos puntuales de cooperación, con participantes que tengan conocimientos de cómo hacer vínculos de manera interna con los sectores académicos, público y privado y sus colegas en aquel país, partiendo de

la necesidad de establecer fechas que permitan visualizar los avances y logros en los acuerdos establecidos.

Ki-Seok (2013) plantea que la internacionalización de la Educación Superior sigue dos objetivos: el primero de ellos es elevar el nivel educativo y el segundo lugar una apertura bilateral. Para el logro de ellos fue importante el establecimiento de estrategias en el Sistema de Educación Superior de Corea del Sur: la primera de ellas fue, elaborar un análisis comparativo entre las mejores universidades extranjeras donde se identificaron las mejores prácticas considerando las propiedades intrínsecas del sistema universitario coreano. La segunda estrategia, fue realizar alianzas estratégicas con universidades extranjeras de primer nivel.

Permitiendo a las universidades coreanas lograr una oferta educativa de alta calidad para alcanzar, mantener y promover el reconocimiento que les permitió el movimiento entrante de estudiantes internacionales. Lo anterior se ve reflejado en el crecimiento del interés de la transfronterización que presenta la Educación Superior Europea por Asia, aunado a ello está la cooperación política y económica, la movilidad de estudiantes primordialmente a Corea (Ki-Seok, 2013).

Dicha internacionalización por parte de Corea se realiza a través de convenios de colaboración con otras universidades mexicanas, por ejemplo: la Universidad de Colima dentro de su oferta educativa se encuentra el doctorado en relaciones transpacíficas, con orientación a estudios coreanos. La fundación de la Academia Mexicana de Estudios Coreanos desde el 2009, la cual está integrada por profesores de todo México. En Sudamérica la Universidad de Buenos Aires cuenta

con el Centro de Estudios Corea-Argentina; en la Universidad Nacional de La Plata se tiene el Centro de Estudios Coreanos; la Universidad del Salvador, con la Escuela de Estudios Orientales (Mora et al., 2018).

Por su parte el gobierno de Corea por medio del ministerio de Educación promueve a través de la conectividad una preparación constante, en la búsqueda de una competencia justa y equitativa en el mercado, por medio de la especialización y el desarrollo en el mercado laboral, estableciendo políticas educativas que motiven y promuevan cubrir las necesidades que pueda tener la industria, ofreciendo capital humano calificados y preparados (De la Cruz, 2016).

Con lo anteriormente expuesto se evidencia el interés por la colaboración educativa entre Corea con otros países. Corea prioriza la Educación y la especialización, estableciendo redes globales lo que les genera conocimientos, innovación, habilidades en el capital humano y que así tengan una mejor incorporación en la industria 4.0.

LA 4TA. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La revolución industrial dio pie al surgimiento de la industria 4.0, pues la presencia de la tecnología provocó un aceleramiento exponencial de lo análogo a lo digital provocando un desarrollo en la robótica y en el surgimiento de objetos como son los drones, las impresoras 3D, la presencia del internet de las cosas (IoT), el Big Data y la realidad aumentada, los cuales empujan a la digitalización de la industria a través de la aplicación y

ejecución de la inteligencia artificial. Forjando un conjunto de transformaciones que impactan el diseño, elaboración, operación y servicio en la empresa (Fernández, 2020).

En contraparte resalta el término de capital humano en la búsqueda de una simbiosis entre la automatización y lo humano para aumentar la producción económica de las empresas, a través del mejoramiento del recurso intangible de los colaboradores, por medio de la especialización el cual considera aspectos de la calidad de vida, enriquecimiento cultural en sus distintas manifestaciones e intelectual del individuo, permitiendo el bienestar personal y laboral para su aporte a la sociedad (Aliaga y Cofré, 2021).

Por consiguiente, para lograr esta transformación se apoya en la educación para el desarrollo de habilidades, capacitaciones constantes, nuevas tecnologías exigiendo un nuevo modelo de aprendizaje, por lo que es necesario el cambio del término de recurso humano a capital humano y su aplicación dentro de las organizaciones para dar cumplimiento a las exigencias de mercado.

El enfoque de la educación 4.0 ha sido fuertemente impulsada por diversos organismos públicos y privados, como: la Secretaría de Economía y de Educación Pública, en coordinación con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Fundación Educación Superior-Empresas (FESE), impulsando el documento “Visión y Acción 2030” (p. 641), para afrontar los retos que se derivan de la cuarta revolución industrial, como son la necesidad de actualizar las políticas, el desarrollo de

nuevos modelos educativos que cubran las exigencias de los sectores productivos (Dorantes et al., 2019)

De la iglesia (2019), por su parte menciona: que el uso de las TIC dentro y fuera de las aulas permite generar y transmitir los conocimientos, también son considerados medios de comunicación promoviendo la enseñanza de aprender haciendo, entre docentes y estudiantes, y viceversa, de igual manera se da entre los mismos estudiantes ya que ellos conocen y aprenden de manera empírica el uso de “campus virtual, plataformas de recursos electrónicos, medios de comunicación, foros temáticos, *blogs*, *wikis*, plataformas de simulación y juegos interactivos, juegos de realidad aumentada, redes sociales, etc.” (p. 94). Lo que conlleva al docente a moldear y adaptar las herramientas digitales y de multiformato a las necesidades de su entorno educativo, considerando la planeación de la enseñanza para alcanzar el desarrollo básico y específico de las competencias necesarias que debe adquirir el estudiante dentro y fuera del aula.

Por lo que, en 2019 en la segunda fase del proyecto El Futuro de la Educación y las Habilidades de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), cambió su enfoque de creación de conceptos de “aprendizaje para 2030” a “enseñanza para 2030”. A través de explorar los tipos de competencias y perfiles docentes, siendo ellos la clave para implementar los currículos efectivamente. La tecnología puede convertirse en un vehículo superior para transmitir conocimientos, pero los aspectos relacionales de la enseñanza seguirán siendo humanos con capacidades de valor perdurable. En cuanto al análisis del currículo su enfoque pasa

de “rediseño del currículo” a “implementación curricular” (OECD, s/f.).

Lo anterior debe ser considerado por los países que participan, por medio de un cambio curricular como parte de un sistema más amplio de gestión del cambio; alinear los cambios en el plan de estudios con los cambios en las pedagogías y las evaluaciones; alinear los cambios curriculares, con los cambios en la formación inicial del profesorado y desarrollo profesional (incluidos los líderes escolares). Manejando una educación inclusiva y participativa en el entorno educativo y social (OECD, s/f.).

Es necesario mencionar que el rol de la Educación 4.0 en la dinámica global del proceso de enseñanza-aprendizaje para las instituciones educativas, por un lado se debe revisar desde diferentes perspectivas, por una parte es ver a la educación como un proceso de socialización y endoculturación de las personas, permitiendo una modificación ordenada del comportamiento social a través del desarrollo de capacidades físicas adquiriendo nuevas habilidades y destrezas como intelectuales, con la diversidad de técnicas de estudio y, por otro lado, que el componente Educación 4.0 únicamente es una pequeña parte del concepto de la Industria 4.0. Por lo tanto, es conveniente aclarar que al referirnos a la Educación 4.0 sigue siendo desde la perspectiva de educación, pero enfatizando en lo que es necesario enseñar y en el cómo hacerlo (Fernández, 2020).

METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter exploratoria cualitativa, utilizando el método descriptivo, con enfoque documental, realizando búsquedas online de artículos académicos digitales actualizados disponibles en Scielo, Google académico, documentos institucionales, según Tamayo y Tamayo (2003), es descriptiva, ya que describe, registra, analiza e interpreta la naturaleza presente y la estructura de los fenómenos; realizando las conclusiones dominantes sobre realidades de hechos. En el análisis documental se describe el intercambio y movilidad estudiantil, resaltando la importancia de formar profesionistas con competencias automatizadas a través de la Educación 4.0.

Considerando la importancia de la movilidad estudiantil internacional como parte fundamental de la preparación académica de los futuros profesionistas y estudiantes que están preparándose para hacer frente a un mundo globalizado y que requiere de diversas herramientas para el desarrollo, aprendizaje y competencia en el mundo laboral que presenta la Revolución Industrial 4.0.

CONCLUSIONES

Este análisis permite conocer e identificar las oportunidades de la internacionalización en la Educación Superior de acuerdo al crecimiento y desarrollo económico de cada

país, en este caso México y Corea, buscando la estrategia que aplican para afrontar de forma adecuada los retos y las exigencias que se originan a partir de la globalización, para identificar la forma que están cubriendo las necesidades de capital humano calificado y especializado para enfrentar los retos actuales de la aldea global.

Llevar a cabo intercambios internacionales de estudiantes entre universidades, propicia una formación complementaria, que además de la reciprocidad multicultural, científica y digital, los provee de competencias para la vida, de las habilidades transversales, planteadas como primordiales en el modelo de la Educación 4.0. El intercambio de conocimientos entre ambos países, representa un adelanto irreversible para el desarrollo y fundamentación de esta metodología educativa. La cual se ha llevado a cabo a través de la firma de diversos acuerdos de intercambio que han firmado entre México y Corea del Sur, siendo uno de ellos el firmado en 1989 mencionado anteriormente, además de ello la memoria documental del 2012 al 2018 titulada “Acciones de política exterior en Asia”. Adicionalmente, Pacífico consolidación y diversificación por la Secretaría de Relaciones de México (SER, 2018), donde se muestran los acuerdos y memorándums de entendimiento en diversas áreas. Pero sobre todo en educación, ciencia y tecnología.

Hoy en día el mercado laboral demanda profesionistas competentes en sus áreas disciplinares, pero también con habilidades para la vida, de tal forma que los modelos educativos, así como los procesos de formación se ven influenciados por dichos requerimientos. La internacionalización de la educación

superior está tomando un sitio preponderante, toda vez que en las IES se está llevando más que por costumbre y se ha cristalizado en diferentes aspectos quehacer formativo. Esta dinámica impacta tanto en las instituciones como en los modelos de mejora continua. Otro punto focal, lo conforma la democratización de la educación mediante la internacionalización mediada por las tecnologías (Castilla, 2021).

Recordando que dicha globalización permite la incorporación de una perspectiva internacional, intercultural, transnacional y global al diseño de los objetivos, el proceso enseñanza-aprendizaje, la investigación y el desarrollo, posibilitando con ello el paulatino incremento de los estándares de competencia y calidad tanto a nivel de la formación y la docencia como a nivel de la investigación la extensión, la vinculación e incluso los procesos de gestión, permitiendo a las IES sean competitivas a niveles internacionales.

Lo anterior permite ver la importancia de la revolución 4.0 dentro de la educación y el desarrollo de los profesionistas en el campo laboral, es importante ver que mientras Corea busca una especialización, un desarrollo en la tecnología y la ciencia por medio de la inversión con un alto porcentaje de su producto interno bruto en la educación de sus ciudadanos, establecer los estándares y reglas por medio de los cuales serán evaluados los procesos educativos, así como los conocimientos y capacidades de los docentes, los resultados y habilidades adquiridas por los estudiantes, manteniendo ciertos estándares en la educación por medio del Ministerio de Educación.

Permitiendo y promoviendo en los docentes una capacitación constante por medio de la investigación, a través de los intercambios y movilidad internacional que les permite adquirir conocimientos y habilidades que transmiten a sus estudiantes, como lo establece la OECD, motivando el conocimiento y la aplicación de las TIC que permita al mundo innovación y desarrollo. Logrando así contar con capital humano acorde a las necesidades globales permitiendo una fácil inclusión al campo laboral.

En el mismo sentido, las compañías apoyan este proceso, de movilidad de capital humano (mobility) entre organizaciones, por lo que es conveniente que cuenten con estrategias y políticas de movilidad que ayuden a reducir el riesgo de fracaso al momento de trasladar talento de un país a otro.

Por su parte México con el Gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador, establece a la educación superior como parte necesaria para el desarrollo de los jóvenes. Aun cuando el gobierno muestra preocupación por la preparación de los estudiantes no ofrece grandes cambios en la inversión del Producto Interno Bruto para la educación, se sigue manteniendo una gran brecha, debido a que algunos jóvenes no cuentan con los recursos o con las tecnologías necesarias para hacer frente a un mercado laboral cada vez más competitivo. Por lo que, los indicadores analizados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), mencionan que México tiene un gran rezago a nivel mundial, esto debido al retraso en su sistema educativo, a la baja cobertura en educación

superior, la poca aportación del PIB para la investigación y el desarrollo; con lo que se menciona la importancia de fortalecer la educación superior por medio de la “construcción de un modelo de país que ofrezca mayores oportunidades” (ANUIES, 2018, p.28)

Por consiguiente, se busca la participación en el mercado internacional educativo por parte de los estudiantes y docentes, pero serán pocos los que pueden participar en este ámbito pudiendo ser una de las razones a la situación económica que se está viviendo, aspectos que se pueden considerar a las investigaciones posteriores y conocer con certeza la o las causas. Algunas universidades hacen frente a estas necesidades de manera particular, es decir con recursos propios o ayudados por agentes externos, pero se ven limitadas por los recursos que el gobierno ofrece, ya que no son suficientes, por lo que no pueden ofrecer una capacitación de actualización internacional a los docentes quedando en ocasiones limitada la enseñanza aprendizaje. Por su parte los estudiantes deben concursar para obtener una beca que les permita cubrir una parte de sus recursos. Esto se da tanto en escuelas públicas como privadas en Corea debido a los mecanismos establecidos por el ministerio de educación para el otorgamiento de becas para estudiantes extranjeros.

Es decir, se habla de la globalización, de una transformación de la educación por medio de la Revolución Industrial 4.0, contando con las universidades como empresas sociales generadoras de capital humano capacitado, con el conocimiento y manejo de las herramientas necesarias para hacer frente a las necesidades del mercado. Sin embargo, a pesar de

que entre México y Corea existe una brecha digital, económica, social, política y educativa, ambos gobiernos convergen para el logro de políticas que beneficien a ambos países.

Siendo este documento un primer apartado de una investigación, ya que el objetivo planteado para la realización de este trabajo, fue conocer e identificar las oportunidades de la internacionalización en la Educación Superior de México y Corea, con ello observar el impacto de dicha cultura para tomar relevancia e interés por un país. Lo que permite dar continuidad a investigaciones posteriores para conocer la relación de la movilidad estudiantil entre ambos países, así como conocer el impacto de profesionistas que trabajan en empresas coreanas en Corea y de coreanos que trabajan en empresas mexicanas.

Referencias

- Aliaga, R., O., y Cofré, V. D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- ANUIES (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la Educación Superior en México. Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional.* México D. F. https://visionyaccion2030.anuies.mx/Vision_accion2030.pdf
- Balderrama, S. R. (2017). Corea del Sur en el marco de la economía del conocimiento y una nueva estrategia de cooperación con México en el 55 aniversario de relaciones diplomáticas. *Revista México y la Cuenca del Pacífico*. Universidad de Guadalajara. 6(18). 9-16. <http://www.mexicoylacuencadelpacifico.cucsh.udg.mx/index.php/mc/article/view/553/pdf>
- Castilla, D. H. (9 de Enero de 2021). La internacionalización de la educación superior mediada por las TIC. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/actualidad/la-internacionalizacion-de-la-educacion-superior-mediada-por-las-tic-article/>
- De la Cruz (2016), *¿How Korea got rich?*, Economic Strategic Institute, Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico (IDIC), Monterrey, N.L. <https://idic.mx/wp-content/uploads/2014/09/HowKoreaGotRich.pdf>
- De la Iglesia, V. Ma. (2019) *Caja de herramientas 4.0 para el*

docente en la era de la evaluación por competencias
Innovación Educativa, 19 (80). 93-112 <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v19n80/1665-2673-ie-19-80-93.pdf>

Dirección de Prensa UAN (12, sept, 2012) “México y Corea del sur, compañeros en la Globalización”, <http://www.uan.edu.mx/es/comunicados/conferencia-mexico-y-corea-del-sur-companeros-en-la-globalizacion>

Dorantes, P., Rodríguez, A., Acosta, A. (2019). La Edutecnología y La Educación Superior 4.0, en la Educación Superior En México: Un Reto de Transformación. En E. Ruiz-Velasco Sánchez y J. Bárcenas López (Coord.). Edutecnología y Educación 4.0. (pp. 639-646). México: Sociedad Mexicana de Computación en la Educación A.C. Recuperado de: <http://www.telematica.ccadet.unam.mx/recursos/eBook/libros2019/edutecnologia.pdf>

Fernández, Q. S. L (2020) Educación 4.0 en el Instituto Politécnico Nacional: compromiso con la formación de ciudadanos para el siglo XXI. Docencia Politécnica. *Revista trimestral de la Secretaría Académica del Instituto Politécnico Nacional*. 1(2). 10-20. <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/docenciapolitecnica/Docencia-Politecnica-No-2/Modelo-Educativo--Educaci%C3%B3n-4-0.pdf>

Gallardo, S. (2015) Los coreanos en México: Un estudio sobre integración de la comunidad coreana en la Zona Rosa de la Ciudad de México. [Tesis Que Para Obtener El Título De: Licenciado En Sociología. Universidad Autónoma Nacional de México]. <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729580/0729580.pdf>

- Gallardo, S. (2017) La inmigración coreana en México (1960-2015), Barceló Quintana R. (compilador) Cruzando océanos y fronteras Migración interna e internacional. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 169-200. https://www.academia.edu/43821693/La_inmigraci%C3%B3n_coreana_en_M%C3%A9xico_1960_2015
- Gallardo, S. (2019) Trayectividad de la migración coreana en la Ciudad de México: entre nacionalismo, iglesias y asociaciones étnicas. https://www.con-temporanea.inah.gob.mx/del_oficio_serpio_gallardo_garcia_num10
- Ghazarian, P. (2014) Actual vs. Ideal Attraction: Trends in the Mobility of Korean International Students. *Journal of International Students*. 4. Issue 1. 89-103. ISSN: 2162-3104 Print/ ISSN: 2166-3750 Online <http://jistudents.org/>
- Hernández, C. (2018) La comunidad coreana en Nuevo León. Un perfil sociocultural y demográfico. Las ciencias sociales y la agenda nacional. Reflexiones y propuestas desde las Ciencias Sociales. VI. Migraciones y transmigraciones México. COMECOSO <https://www.comecso.com/ciencias-sociales-agenda-nacional/cs/article/download/1413/591/>
- Ki-Seok Kwon (Abril/ Mayo 2013) Government Policy and Internationalisation of Universities: The Case of International Student Mobility in South Korea. *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 12, (1): 35-47, <http://dx.doi.org/10.17477/jcea.2013.12.1.035>
- Mora, O. *Yun Sang Cheol* y Hernández, Ma. (2018) Análisis

- de las investigaciones sobre Estudios coreanos en América Latina. Aranda, A. (Cord. Gral) *Portes*, revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico 27 tercera época. 12. (24). 27-48 <http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaiii/numero24/2.pdf>
- OECD. (s.f.). OECD Future of Education and Skills 2030. https://www.oecd.org/education/2030project/about/E2030%20Introduction_FINAL.Pdf
- Retana, S. (2018) Comunidades transnacionales: el caso de la migración coreana durante el primer cuarto del siglo XXI en la ciudad de San Luis Potosí, México. [T E S I S para obtener el título de Licenciada en Relaciones Internacionales. El Colegio de San Luis, A. C.]. https://biblio.colsan.edu.mx/tesis/LRI_RetanaEnriquezSarahDeSimon.pdf
- Romero, M. E. (2020) Asia Pacífico en la estrategia de México. Corea del Sur, un socio estratégico. En A. Oropeza (coord.) Una Visión Jurídica y Geopolítica en el Siglo XXI. (pp. 9-312). Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6582/16.pdf>
- Ryzhkov, A. (2016). Imagen de Corea en México: percepción del País de la Calma Matutina en el espacio de los medios impresos mexicanos. En Contreras y Torres (Coords.) Consejo Mexicano de Ciencias Sociales 5° Congreso Nacional de Ciencias Sociales. “La agenda emergente de las ciencias sociales: Conocimiento, crítica e intervención”. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad

- de Guadalajara 348-373. <https://www.comecso.com/5congreso/EJE10.pdf>
- Secretaría de Relaciones Exteriores México (2005). *La construcción de una asociación estratégica entre México y Corea para el Siglo XXI. Visión y Agenda para la Cooperación. Informe de la Comisión México-Corea Siglo XXI* Dirección General para Asia-Pacífico de la Secretaría de Relaciones Exteriores. https://dusselpeters.com/informe_comision-corea-mexico_es.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2018) Memoria documental 2012-2018 Acciones de Política exterior en Asia – Pacífico: consolidación y diversificación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426894/MD_M_xico_y_Asia_Pac_fico_2012-2018.pdf
- Sifuentes, A., Sifuentes, E., y Rivera, J. (2022). Educación 4.0, modalidad educativa y desarrollo regional integral. *Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 13(Publicación continua), 1-14. doi: https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1452
- Tamayo y Tamayo, m. (2003). El proceso de la investigación científica; incluye evaluación y administración de proyectos de investigación (4a. ed.). Guadalajara: Limusa. 11-429 https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf

AGENDA 2030



https://www.freepress.com/gratis/bodegon-objetivos-desarrollo-sostenible_38687436.htm#exposicion=12&from_view=search&track=ais&uid=bc770c2d-2316-44da-acc8-974124584193

XI
EL INFORME DE BRUNDTLAND Y SU
APORTACIÓN A LA SUSTENTABILIDAD Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Roberto Carlos Villarreal Bernal. robertocarlos_30abril@hotmail.com

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas. Tanaplacu@hotmail.com

Paola Selene Vera Martínez. s.vera@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, la incesante búsqueda por alcanzar un crecimiento económico global se ha visto drásticamente acelerado por el aumento de la globalización en los mercados y la caída de las barreras comerciales, aspectos que han obligado a las organizaciones a ser más competitivas, y donde algunas de ellas han tratado de serlo mediante la priorización en el incremento de sus volúmenes de producción, sin embargo, dichos artículos no siempre son vendidos en su totalidad y terminan siendo desechados, lo que desafortunadamente ha alejado a ciertas corporaciones de la preocupación por conseguir un bien común entre empresas, medio ambiente y sociedad, siendo evidente que los esfuerzos organizacionales se han enfocado en incrementar la participación en el mercado sin importar el desperdicio de recursos que se pudieran presentar en el camino (Mercado y García, 2007).

Mediante estudios como los de la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (por su denominación anglosajona, NASA), se ha hecho latente que el sector industrial ha contribuido al desgaste ecológico, y en especial al de la capa de ozono, esto se debe a que en los últimos años se ha disparado el uso de dióxido de carbono (CO_2) a cifras jamás antes vistas, tendencia que ha crecido exponencialmente a partir de la década de 1950, esto según Sánchez (2016); datos mostrados en la Figura XI.1. Asimismo, Power (2009) hace referencia a estimaciones donde se contempla que para el año 2100 las temperaturas pueden llegar a aumentar hasta casi 5°C por encima del promedio normal actual, que son 14°C , es decir, se le podría estar dejando a las futuras generaciones una problemática casi irreversible, donde las temperaturas promedio rondan los 19°C , lo que muy probablemente se refleje en descongelamiento de los polos y desastres naturales cada vez más severos, entre otras problemáticas como lo sería una migración masiva.



Figura XI.1 Serie histórica de dióxido de carbono en el planeta.
Nota. Tomado de Sánchez (2016). Cambios en los últimos 400 000 años.

Tal como se aprecia en la Figura XI.1, los niveles de CO₂ se han incrementado aceleradamente a partir de 1950, por ende, se deja entrever una necesidad por crear nuevas e innovadoras prácticas productivas que coadyuven a revertir los estragos que la sociedad y el medio ambiente están padeciendo. Bajo este tenor, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha mostrado interés por mejorar las condiciones sociales, ambientales y económicas de la población, por tanto, en el documento mejor conocido como el informe Brundtland, en su segundo capítulo manifiesta qué se debe entender como un desarrollo duradero, mismo que cita «el desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (ONU, 1987, p. 59), es decir, saber aprovechar los recursos actuales pensando en las necesidades futuras.

Para Plasencia, Marrero, Bajo y Nicado (2018) es a partir del informe Brundtland que a nivel internacional comenzaron a surgir movimientos para promover el denominado «desarrollo sostenible», el cual según Miranda, Suset, Cruz, Machado y Campos (2007) «...conciben el desarrollo como un proceso armónico, donde la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico y las transformaciones institucionales deben corresponderse con las necesidades de las generaciones presentes y futuras» (p. 195). Con ello, Plasencia et al. (2018) estiman que mediante esta nueva visión se hace posible el dar paso a los «Objetivos de Desarrollo del Milenio» (ODM) de la ONU, comprendidos del 2000 al 2015; el plan «Década de

la Educación para el Desarrollo Sostenible» de la ONU en su capítulo destinado a la Educación, la Ciencia y la Cultura (por su denominación anglosajona, UNESCO) el cual abarcó del 2005 al 2014; y los más recientes «Objetivos de Desarrollo Sostenible» (ODS) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que fungirán del 2016 al 2030. En este sentido, el objetivo general de esta investigación es analizar los elementos teóricos y conceptuales que dieron origen a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y al Desarrollo Sustentable (DS), con la motivación de que sirva como antecedente para futuras investigaciones.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para Martín y Aroca (2016), el que la población en épocas recientes tenga acceso casi instantáneo a las noticias tanto locales como globales sobre el acontecer mundial por medio del internet, y especialmente de las redes sociales, ha propiciado que los corporativos tengan que aplicar nuevas y mejores estrategias de producción y gobernanza en sus instalaciones, actos que en un inicio parecían una moda pasajera pero que conforme han transcurrido los años se han tenido que adoptar y alinearse permanentemente a los objetivos institucionales desde la alta gerencia, donde no se debe pasar por alto que cualquier acto reprobable por parte de algún colaborador de una entidad productiva puede magnificar y desmoronar en cuestión de segundos la reputación de dicha organización gracias a las redes sociales. Por consiguiente, en palabras de Correa (2007) la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las entidades económicas ha entrado en una constante

evolución, misma que busca perfeccionarse conforme pasan los años; información que se expone en la Cuadro XI.1.

Cuadro XI.1 Evolución de la responsabilidad social en las empresas.

Fases	Época	Características
Inicial	Durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX.	No existía el término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y sólo las diversas instituciones y organizaciones brindaban soluciones a los problemas sociales que iban apareciendo.
Primera	Se cristaliza en la primera mitad del siglo XX.	Surge la participación voluntaria por parte de las organizaciones. Se comprende la responsabilidad que las compañías tienen hacia el bienestar de la comunidad y se da inicio a la implementación de actividades filantrópicas.
Segunda	Se ubica en la segunda mitad del siglo XX.	Los ciudadanos comienzan a reconocer que ciertas actividades empresariales conllevan riesgos y daños hacia el entorno. De este modo, la presión social iba encaminada hacia la imposición de normas que protegieran diversos intereses públicos y los recursos naturales.
Tercera	Se da a partir de la década de 1960.	Se genera una “alianza” entre organizaciones, instituciones y gobierno para encontrar métodos que hagan frente al cambio social. Con ello surgen obligaciones impuestas por los Gobiernos y una creciente sensibilidad de las entidades económicas.

Nota: Elaboración propia a partir de Correa (2007).

En el cuadro XI.1 se visualiza cómo se dieron las primeras fases o etapas hacia la obtención de una cultura que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), término que bajo la perspectiva de Molero (2016) tuvo su aparición oficial en los años de 1950, cuando se publicó el libro denominado *Social Responsibilities of the Businessman* del autor Howard R. Bowen, donde cabe la casualidad que es en la misma década de 1950 cuando se comienza a disparar el uso de CO₂, tal y como lo demuestran estudios llevados a cabo por la NASA (Sánchez, 2016). No obstante, Molero (2016) también informa que existen registros donde se constata que en 1943 la compañía Johnson & Johnson ya había establecido su propio credo donde definía la responsabilidad de la organización hacia sus clientes, trabajadores, población y demás grupos de interés involucrados en las actividades del corporativo, aunque es preciso mencionar que para Sajardo-Moreno y Chaves-Sajardo (2017) el término de RSE tiene su origen hasta los años de 1970.

Dejando de lado la controversia para determinar cuál es la fecha oficial donde apareció el término de RSE, la implementación de mejores prácticas organizacionales fue permeando en las empresas durante mediados del siglo pasado, sin embargo, la década de 1990 fue crucial para esta nueva visión empresarial, cuando aparecieron alrededor del mundo múltiples iniciativas, leyes, tratados, acuerdos, códigos y normas internacionales encaminadas a impulsar comportamientos más éticos, sostenibles, respetuosos y colaborativos entre empresas y gobiernos, los cuales procuraban beneficiar a la sociedad y al medioambiente

(Salcedo, Porto, Echeverri, Boss y Moreno, 2016). No obstante, tales políticas de responsabilidad corporativa se han intensificado en las últimas dos décadas, derivado de los fraudes contables y de gestión administrativa que han dado como resultado la desconfianza pública hacia el sistema financiero en particular (Coba, Díaz, Zurita y Proaño, 2017).

Como se ha hecho mención, hoy en día el desarrollo empresarial va más allá de solo procurar un beneficio económico para las organizaciones, donde el mejor aprovechamiento de recursos se ha visto envuelto en una visión que también conlleve una mayor igualdad social y un cuidado del medio ambiente, dando origen a una innovadora forma de gestionar a las entidades económicas, por tanto, para Correa (2007) la responsabilidad social aplicada a los entes productivos debe cubrir aspectos básicos como derechos humanos, relaciones laborales y prácticas anti corrupción, lo cual servirá para realizar una comparativa entre lo que está haciendo la administración y lo que en realidad se debería estar llevando a cabo. Aunado a ello, para Molero (2016) un corporativo debe ser considerado como responsable ante la población cuando logre ofrecer productos y/o servicios que cumplan con las necesidades de sus usuarios y contribuyan a su bienestar, cumpla más allá de lo reglamentario, la ética de directivos y personal sea fundamental en la cultura empresarial, y se integre plenamente en la comunidad de la que forma parte.

Por su parte, Hernán Cárdenas (Citado por Buchelli, Yara y Africano, 2016), quien fungía como director ejecutivo de la Fundación Corona en Colombia en el 2005, hizo mención

en el Primer Foro de Responsabilidad Social para presidentes y líderes empresariales cuatro campos preponderantes con los que la RSE debe trabajar, siendo estos: 1) La estructura gubernamental y los valores morales tales como la ética, mediante una correcta rendición de cuentas y transparencia, 2) con los individuos, a través de la seguridad y salud para los trabajadores, 3) con el planeta, evaluando el impacto de las actividades productivas y adoptando la ecoeficiencia como propósito, y 4) con la prosperidad, tomando como base las ganancias, el desarrollo empresarial y el mejoramiento de la comunidad. En suma, Zambrano, Acosta y Cortés (2016) se apegan a lo expuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), considerando seis dimensiones que deben tomarse en cuenta para que la RSE sea alcanzada por las organizaciones: «ética y gobierno corporativo, relación laboral, proveedores y clientes, medio ambiente, gobierno y sociedad, y productos y servicios».

En este sentido Cajiga (2010) detecta que el actuar organizacional afecta a actores internos y externos, conocidos como grupos de interés o *stakeholders* por su denominación anglosajona, obligando a las corporaciones a desarrollar al máximo su responsabilidad social, la cual debe ir permeando en la filosofía y cultura de todos los negocios en el mundo. Asimismo, a nivel internacional la Comisión Europea (citada por Sajardo-Moreno y Chaves-Sajardo, 2017) concibe a la RSE como «...la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales, y sus relaciones con sus interlocutores» (p. 214), mientras que en México la Secretaría de Economía (SE) define a dicha RSE como «...la contribución activa y

voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido» (2016), por tanto, con ambas definiciones se visualiza un deseo voluntario por eliminar la obtención de beneficios económicos individuales, reemplazándolos por acciones que permitan una mejora integral entre empresa y población.

Sin embargo, existe un error que según Buchelli, et al. (2016) se ha venido suscitando, y es que los actos de RSE parece que están mayormente orientados a combatir el impacto externo que provocan las entidades productivas, lo que llega a desencadenar en el olvido hacia el cuidado del interior de las organizaciones, donde se debe tomar en cuenta que ambos aspectos son igual de valiosos tanto en la práctica como en la teoría, por ende, la RSE no debe ser equivalente a la simple planeación y ejecución de acciones filantrópicas, sino que también se debe aplicar una estrategia que abarque a todos los miembros de la administración, promoviendo así una armonía entre gobierno, personas, planeta y empresa. Por consiguiente, Wendlandt, Álvarez, Nuñez y Valdez (2016) proponen una pirámide, misma que ilustra cómo debe ser concebida la RSE, donde claramente se percibe que las acciones filantrópicas están en la cúspide de ella, pero sin dejar de lado que hay acciones que primeramente deben dar sustento a tales actos; información que se muestra en la Figura XI.2.



Figura XI.2 Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial.

Nota: Wendlandt, et al (2016).

Tal como se advierte en la Figura XI.2, la filantropía se encuentra en la cúspide de la RSE, sin embargo, esta no es la única acción que las entidades pueden aplicar para desarrollar plenamente su RSE, aunque diversos corporativos se valen únicamente de ella para generar empatía en la población, por ende, Vallaey (2020) infiere que «si la responsabilidad social es concebida como un compromiso voluntario para causas filantrópicas, no hay ninguna reforma del sistema económico que se puede esperar de ella» (p.329), y es que la responsabilidad social empresarial debe entenderse como la gestión de los impactos negativos de las organizaciones, impidiendo que sucedan, en lugar de tratar de corregir el daño ya ocasionado (Vallaey, 2020). Con esto, la misma Figura XI.2 también manifiesta que los entes además deben cumplir con responsabilidades legales, éticas y económicas, las cuales

deben abarcar la parte externa e interna del negocio, lo que pueda propiciar un mejor ambiente laboral y una cultura organizacional más consciente y comprometida hacia el bienestar integral de todos.

EL CAMINO ANDADO DE LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

Derivado de las crecientes críticas expuestas por diversos pensadores a lo largo de las décadas, a las problemáticas detectadas en la sociedad (como la lucha de clases abordada por Karl Marx y David Ricardo), a los cada vez mayores estudios medioambientales del siglo XX (como el de *Silent Spring* de 1962), a las cumbres de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que abordaban temas más allá de los económicos y que trataban de solucionar las problemáticas sociales y ecológicas bajo enfoques más holísticos (dando comienzo en la cumbre de Estocolmo de 1972), entre otros eventos puntuales como el latente calentamiento global, es como se daba paso a una nueva teoría económica a nivel internacional, la cual pretendía mejorar el uso de los múltiples recursos de producción, aunado al respeto por los trabajadores, el medio ambiente y la sociedad en general.

Es bajo esta nueva postura de crecimiento que en 1983 se dio uno de los pasos más importantes en estos aspectos, ya que en este año la ONU creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, cuyo acrónimo es CMMAD, misma que era integrada por diversos actores internacionales en temas científicos, políticos y sociales, la cual sería dirigida por la primera ministra de Noruega, Gró Harlem Brundtland,

quien contaba con una considerable trayectoria en el ámbito ambiental; cabe resaltar que bajo esta Comisión se crearon múltiples trabajos, mismos que se verían reflejados en el informe llamado «Nuestro futuro común» publicado en 1987 (Rendón, Escobar, Arango, Molina, Villamil y Valencia, 2018).

Hay que recordar que «El desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (ONU, 1987, p. 59); asimismo, dicho desarrollo «...requiere la satisfacción de las necesidades básicas de todos y extiende a todos la oportunidad de satisfacer sus aspiraciones a una vida mejor» (ONU, 1987, p. 60), es decir, mejorar hoy para disfrutar mañana, pensando en la calidad de vida de las generaciones venideras.

Con ello, el «desarrollo sostenible» tiene una connotación política, social, económica y ecológica donde se establece que la interacción de dichos aspectos se debe dar de una manera equilibrada (Madroñero-Palacios y Guzmán-Hernández, 2018); y es que el mismo informe de Brundtland aborda otros dos conceptos fundamentales; el primero orientado hacia las necesidades de los pobres, los cuales deben tener una prioridad preponderante; y el segundo enfocado en comprender que el medio ambiente cuenta con capacidades limitadas para satisfacer las necesidades presentes y futuras (ONU, 1987, P.59), siendo esto la piedra angular de la cuestión. Por lo tanto, para Leal (2016) el desarrollo sostenible será «aquel que mejora la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que los sustentan» (p. 13), lo cual obliga a la

sociedad a crear una mayor conciencia en cuanto a su estilo de vida con miras hacia las generaciones venideras.

Asimismo, para llegar a tal definición existieron eventos que fueron robusteciendo su concepción, de este modo Madroñero-Palacios y Guzmán-Hernández (2018) informan que el primer paso se dio en la década de 1950, partiendo de la relación norte-sur, donde se etiquetó al «tercer mundo» como un área estratégica para la obtención de materias primas; además, la guerra fría originó un nuevo orden mundial a través de la reconfiguración del poder; también la superpoblación e impacto de la pobreza masiva en Asia, África y América Latina confluyó hacia el concepto de «países subdesarrollados»; ya para la década de 1970 los problemas medioambientales formaban parte de la agenda política global; y a partir de 1980, Europa se convertía en pionera en temas ecológicos a través de su «Libro Verde», el cual considera que la política agraria se debe involucrar más en la política medioambiental, bajo el enfoque de reducción de actividades generadoras de impacto; actos que se fueron sumando a los expuestos en apartados previos.

¿Sostenible o sustentable?

Antes de continuar, cabe hacer mención que existe una ambigüedad a la hora de abordar y comprender qué es el desarrollo sostenible, desarrollo sustentable, sostenibilidad, sustentabilidad, sostenible y sustentable (Cortés y Peña, 2015), de este modo, aquí se abordarán tales conceptos por separado para analizarlos y comprender sus diferencias.

Primeramente se debe referenciar la diferencia entre sostenible y sustentable, donde la Real Academia Española (RAE) concibe al término sostenible como aquello «que se puede sostener» o «especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente», mientras que sustentable hace alusión a aquello «que se puede sustentar o defender con razones» pero también lo llega a considerar como sinónimo de sostenible; de tal forma que pudiera no existir mayor diferencia el utilizar estos dos términos como sinónimos, aunque en México emplear el término sustentable es más común.

Por su parte, Cortés y Peña (2015) consideran que quienes utilizan en el español las expresiones de sostenibilidad se fundamentan en el término *sustainability* como referente para sus publicaciones, esto debido a que hay diversos autores que toman sostenibilidad como sinónimo de sustentabilidad, haciendo así una única traducción de *sustainability* para utilizar en diversos artículos científicos, y otros lo traducirán como sustentabilidad, aun cuando la referencia citada sea la misma; de este modo, Chiriboga (2012) y Madroñero-Palacios y Guzmán-Hernández (2018) indican que ambos conceptos no presentan mayor variación con respecto a su aplicación, sino que su diferencia corresponde al lugar geográfico donde se utilice la expresión o léxico, esto debido a que en Latinoamérica se hace diferencia de ambos conceptos pero en el mundo anglosajón no es frecuente, pero eso no modifica su objetivo principal que es satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la cobertura de las necesidades de generaciones futuras; por lo tanto, en ese sentido a lo largo del actual documento se entenderá a la

sustentabilidad y a la sostenibilidad como sinónimos, aunque en su mayoría se utilizará el concepto de sustentabilidad debido a que dicho término es mayormente empleado en México, sin llegar a descartar que en algunas citas textuales pudiera aparecer el término «sostenibilidad».

Una vez establecido que ambos términos serán utilizados como sinónimos (al igual que lo sostenible y lo sustentable) la sustentabilidad se entiende, según lo expuesto por Velázquez y Vargas-Hernández (2012) y Martins, Mata y Costa (2006) como un equilibrio económico, ecológico y social, aunque para Cortés y Peña (2015) se deberán añadir los factores culturales y políticos, mientras que para Menéndez (2005) la sustentabilidad deberá ser abordada bajo «un requerimiento físico (medioambiental, si se quiere), económico y moral. Por eso es también un deber político (...) condición de posibilidad de la buena política, de la gobernanza.» (p. 329); es decir, que a partir de estos momentos al hablar de sustentabilidad como mínimo se abordarán tres aspectos: económicos, sociales y medioambientales; mismos que también llegan a conocerse como la «triple cuenta de resultados» y deberán trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las necesidades futuras.

Aquí es dónde se comienza a comprender que las dimensiones que componen al desarrollo sustentable irán acompañadas de cambios en la sociedad y en las instituciones que están inmersas en ella, lo que se puede traducir en que para alcanzar este nivel deseado se deberá ir arropado de un esfuerzo conjunto donde Estado, empresas y sociedad tendrán que trazar objetivos conjuntos.

Por último, cabe aclarar una diferencia que sí debe ser considerada en el actual trabajo, y es que tanto el desarrollo sustentable como la sustentabilidad sí muestran una clara diferencia, aunque en este sentido para Vera (2017) «El anterior debate que concernía a los términos desarrollo sustentable y sustentabilidad es irrelevante ante la necesidad de transitar hacia procesos verdaderamente sustentables.» (p. 2); sin embargo, Ebel y Kissmann (2011) y Vera (2017) consideran que el desarrollo sustentable será aquel que permita alcanzar la sustentabilidad, lo que para Ebel y Kissmann (2011) dicha sustentabilidad jamás podrá ser alcanzada ya que el desarrollo sustentable (la fase previa) no es algo estático.

INICIATIVAS INTERNACIONALES ENFOCADAS HACIA LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

El poder alcanzar un desarrollo sustentable va más allá de los esfuerzos aislados que los distintos gobiernos y las organizaciones mundiales pudieran llegar a realizar, por ende, los múltiples acuerdos internacionales que se han logrado concretar tienen puntos a considerar hacia el actuar de las industrias y empresas que se encuentran alrededor del mundo. De este modo, desde el ya mencionado informe de Brundtland de 1987 hasta la actualidad se han establecido ciertas recomendaciones hacia tales sectores, donde en uno de ellos (Brundtland), se expresa textualmente lo siguiente:

Las empresas multinacionales pueden desempeñar una función importante en el desarrollo duradero, en especial cuando los países en desarrollo dependen

más del capital social extranjero. Pero si se quiere que estas empresas ejerzan una influencia positiva sobre el desarrollo, se debe fortalecer la capacidad de negociación de los países en desarrollo frente a ellas, de manera que puedan conseguir condiciones que respeten las preocupaciones ambientales (ONU, 1987, 33).

Es así como queda en claro que desde hace más de tres décadas atrás ya se hacía latente la necesidad de que el sector privado, y en especial las empresas multinacionales, llegaran a acuerdos con los diversos gobiernos para que en conjunto establecieran estrategias que se encaminaran hacia prácticas sustentables, de hecho, es en el mismo informe donde se establece que «Se necesitan tecnologías que produzcan “bienes sociales” como el mejoramiento de la calidad del aire o el aumento de productos vitales o que resuelvan cuestiones que normalmente escapan a los cálculos de las compañías privadas, como los gastos que ocasiona la contaminación o la eliminación de los desechos» (ONU, 1987, 83); es decir, ya a nivel internacional desde la década de 1980 las empresas comenzaban a ser exhortadas para cambiar sus prácticas productivas por unas más sustentables.

De tal forma, la coordinación entre Estado e iniciativa privada comenzaba a ser prioritaria dentro de la agenda mundial, por ende, la ONU (1987) a través del ya mencionado informe establecía las siguientes directrices a seguir por parte de los diversos gobiernos alrededor del mundo, donde se asentaba que«La política estatal debe ocuparse de convencer a las empresas comerciales, alentándolas unas

veces y desanimándolas otras, a fin de que comprendan la conveniencia de tomar más plenamente en cuenta los factores ambientales en las tecnologías que desarrollan.» (p. 83), con ello, los lazos entre sector público y privado comenzaban a estrecharse a través de acuerdos bilaterales.

Por su parte, el involucramiento del sector privado hacia la implementación de prácticas sustentables y de responsabilidad social empresarial se fue acrecentando a través del tiempo, logrando que en 1999 cerca de 7 700 empresas en 130 países firmaran el Pacto Mundial de la ONU bajo temas relacionados a la RC, la RSC, la ética empresarial, la ciudadanía corporativa, la gestión de relaciones con grupos de interés, la gestión ambiental corporativa, entre otros aspectos relacionados (Lozano, 2012). Acuerdos que han ido incrementándose y que hoy en día se pueden ver materializados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde se considera en mayor medida al sector privado en conjunto con los Estados para participar en algunos de los objetivos dentro de la agenda 2030, mismos que se muestran en la Tabla 2 junto con algunos de los indicadores pertinentes de medición.

Cuadro XI.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el sector empresarial.

Objetivo	Meta(s) del ODS	Parámetros
Hambre cero (Primero)	2.4 De aquí a 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad de la tierra y el suelo.	2.4.1 Proporción de la superficie agrícola en que se practica una agricultura productiva y sostenible.
Trabajo decente y crecimiento económico (Octavo)	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	8.3.1 Proporción de empleo informal en el sector no agrícola, desglosada por sexo.
	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.	8.4.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB. 8.4.2 Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB.

Objetivo	Meta(s) del ODS	Parámetros
	<p>8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.</p>	<p>8.7.1 Proporción y número de niños de entre 5 y 17 años que realizan trabajo infantil, desglosados por sexo y edad.</p>
	<p>8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.</p>	<p>8.8.2 Nivel de cumplimiento nacional de los derechos laborales (libertad de asociación y negociación colectiva) con arreglo a las fuentes textuales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación interna, desglosado por sexo y estatus migratorio.</p>
	<p>8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.</p>	<p>8.9.1 PIB generado directamente por el turismo en proporción al PIB total y a la tasa de crecimiento.</p> <p>8.9.2 Proporción de empleos en el sector del turismo sostenible respecto del total de empleos del turismo.</p>
	<p>8.b De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.</p>	<p>8.b.1 Existencia de una estrategia nacional organizada y en marcha para el empleo de los jóvenes, como estrategia independiente o como parte de una estrategia nacional de empleo.</p>

Objetivo	Meta(s) del ODS	Parámetros
Industria, innovación e infraestructura (Noveno)	9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.	9.2.1 Valor añadido del sector manufacturo en proporción al PIB y per cápita. 9.2.2 Empleo del sector manufacturero en proporción al empleo total.
	9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.	9.4.1 Emisiones de CO2 por unidad de valor añadido.
Reducción de las desigualdades (Décimo)	10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.	10.4.1 Proporción del PIB generada por el trabajo, que comprende los salarios y las transferencias de protección social.
	10.5 Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos.	10.5.1 Indicadores de solidez financiera.
Producción y consumo responsable (Doceavo)	12.1 Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.	12.1.1 Número de países que incluyen como prioridad o meta en las políticas nacionales planes de acción nacionales sobre el consumo y la producción sostenibles.
	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.	12.2.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB. 12.2.2 Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB.

Objetivo	Meta(s) del ODS	Parámetros
	12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.	12.3.1 Índice mundial de pérdidas de alimentos.
	12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.	12.4.2 Desechos peligrosos generados per cápita y proporción de desechos peligrosos tratados, desglosados por tipo de tratamiento.
	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	12.5.1 Tasa nacional de reciclado, en toneladas de material reciclado.
	12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.	12.6.1 Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad.

Nota: Elaboración propia a partir de Naciones Unidas (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados a prácticas empresariales.

Es así como a partir de la cuadro XI.2, se puede identificar que el uso de prácticas sustentables, lejos de ser una moda, se ha convertido en una necesidad actual derivado de la presión civil, los problemas medioambientales y sociales que se han ido acrecentando en décadas recientes, a la nueva tendencia de compra por parte de los consumidores, al constante uso de las redes sociales, a los medios de comunicación, a los nuevos acuerdos mundiales puestos en

marcha a través de los múltiples organismos internacionales existentes, entre otros aspectos. Con ello, las organizaciones se han visto en la necesidad de cambiar su forma de producir, donde la medición de sus prácticas sustentables y de responsabilidad social empresarial, así como la emisión de informes que provean de información clara, verídica y comparable se ha ido convirtiendo en algo fundamental para la subsistencia empresarial en estos tiempos.

CONCLUSIONES

A partir de la publicación del informe de Brundtland en 1987 es evidente que se han tenido avances importantes en la concepción y adaptación de la responsabilidad social empresarial y que todos los esfuerzos son necesarios hasta alcanzar el desarrollo sustentable, ya no es posible estar a prueba y error, hay situaciones medioambientales apremiantes que hacen necesario que los conceptos y las estrategias pasen del plano teórico directamente a la práctica, que se vuelvan funcionales para el ecosistema empresarial. Finalmente se trata de producir con los ojos puestos en lo global para impactar positivamente en lo local y así dejar una huella de producción ética y responsable, haciéndose cargo no sólo de lo que se ofrece sino también de lo que se desecha, estando en armonía con la sustentabilidad, con el ser y el deber ser y, a partir de la teoría, ser generadores de círculos virtuosos a favor del uso de recursos de manera ética con lo social y ambiental. La responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad deben ser una forma de vida, una manera de actuar donde cada individuo se conduzca con la filosofía de lo

colectivo, de hacer comunidad, misma filosofía que permita que las nuevas generaciones tengan la calidad de recursos como la que se ha disfrutado hasta ahora, se trata de dejar una huella no de carbono sino de vida.

Referencias

- Buchelli Aguirre, E; Yara Rodríguez, Y. y Africano Martínez, E. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *Repertorio de medicina y cirugía*, 25 (2).
- Chiriboga Méndez, M. (2012). *La sostenibilidad y sustentabilidad en los museos, dos enfoques principales: La museología tradicional y la nueva museología. Estudio de caso en dos museos de la provincia de Pichincha*. [Tesis previa a la obtención del título de licenciada en restauración y museología]. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Coba Molina, E.; Díaz Córdova, J.; Zurita Meza, E. y Proaño López, P. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la imagen corporativa y desempeño financiero. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. V (18). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400012>.
- Correa Jaramillo, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10 (20). <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/682>
- Cortés Mura, H. y Peña Reyes, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (78), 40-54. <https://doi.org/10.21158/01208160.n78.2015.1189>

- Ebel, R. y Kissmann, S. (2011). Desarrollo sostenible: la investigación en un contexto intercultural. *Ra Ximhai*, 7 (1), 69-79. <https://doi.org/10.35197/rx.07.01.2011.07.re>
- Leal, G. (2016). *Debate sobre la sostenibilidad. Desarrollo conceptual y metodológico de una propuesta de desarrollo urbano para la ciudad-región Bogotá en clave de ciudad Latinoamericana*. Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production* (25), 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Madroñero-Palacios, S. y Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Tecnología en Marcha*, 31 (3), 122-130. <https://doi.org/10.18845/tm.v31i3.3907>
- Martín Castejón, P. y Aroca López, B. (2016). Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *European Journal of Family Business*, 6 (1). <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.002>
- Martins, A.; Mata, T. y Costa, C. (2006). Education for sustainability: challenges and trends. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 8 (1), 31-37. <https://doi.org/10.1007/s10098-005-0026-3>
- Mercado Salgado, P. y García Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23 (102).
- Miranda, T.; Suset, A.; Cruz, A.; Machado, H.; Campos, M. (2007). El Desarrollo sostenible. Perspectivas y enfoques en una nueva época. *Pastos y Forrajes*, 30 (2), 191-204.

- Molero García, G. (2016). La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital social. *Omnia*, 22 (3).
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*. Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- ONU (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (A/42/427)*. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Plasencia Soler, J.; Marrero Delgado, F.; Bajo Sanjuán, A. y Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios gerenciales*, 34 (146).
- Power Porto, G. (2009). El calentamiento global y las emisiones de carbono. *Ingeniería Industrial* (27).
- Rendón López, L; Escobar Londoño, J.; Arango Ruiz, Á.; Molina Benítez, J.; Villamil Parodi, T. y Valencia Montaña, D. (2018). Educación para el desarrollo sostenible: acercamientos desde una perspectiva colombiana. *REVISTA PRODUCCIÓN + LIMPIA*, 13 (2), 133-149.
- Sajardo-Moreno, A. y Chaves-Sajardo, R. (2017). Responsabilidad Social en las empresas de Economía Social: un análisis comparativo del tejido productivo de la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (125).

- Salcedo Díaz, L.; Porto Solano, A.; Echeverri Gutiérrez, C.; Boss Agudelo, J. y Moreno Ortiz, C. (2016). Responsabilidad Social Empresarial: Modelo de procesos de desarrollo de productos con base en la Metodología PRiSM y la Estrategia P5. *Producción + Limpia*, 11 (2).
- Sánchez Zavaleta, C. (2016). Evolución del concepto de cambio climático y su impacto en la salud pública del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 33 (1).
- Vallaeyes, F. (2020). ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica. *Andamios*, 17 (42), 309-333.
- Velázquez Álvarez, L. y Vargas-Hernández, J. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente* (11), 97-107.
- Vera Martínez, P. (2017). Administración y sustentabilidad ¿cuál es la pregunta? *En XXII Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática*, Ciudad de México, México, septiembre 2017.
- Wendlandt Amezaga, T.; Álvarez Medina, M.; Nuñez Ramírez, M. Y Valdez Pineda, D. (2016). Validación de un instrumento para medir la responsabilidad social empresarial en consumidores de México. *AD-minister* (29).
- Zambrano Vargas, S.; Acosta González, B. y Cortés Parra, L. (2016). Análisis de responsabilidad social empresarial en empresas productoras de derivados lácteos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (35).

ÍNDICE

Prólogo	5
<i>M.F. Idi Amin Germán Silva Jug</i>	
Introducción	7
<i>Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda.</i>	
I. El diagnóstico organizacional en una MIPYME	14
<i>Gerardina de las M. González Valenciano</i>	
<i>Ana Teresa Sifuentes Ocegueda</i>	
<i>Juan Marcos Rivera Barajas</i>	
II. Trayectorias de mujeres emprendedoras de Tepic, Nayarit, desde su propia perspectiva	48
<i>María de Lourdes Montes Torres</i>	
<i>Ricardo Becerra Pérez</i>	
<i>Reyna Myrna Paredes Medina</i>	
III. Diagnóstico organizacional del clima y la cultura, a partir del empleo de un modelo de regresión lineal: caso de una institución de beneficencia sin fines de lucro ubicada en Mazatlán, Sinaloa, México	81
<i>Igor Piotr Beraud Martínez</i>	
<i>Ana Teresa Sifuentes Ocegueda</i>	
<i>José Gerardo Ignacio Gómez Romero</i>	

IV. Comportamiento de las capacidades dinámicas y comunicación organizacional. Caso de estudio: empresa especializada en diseño y construcción eléctrica en el estado de Durango, México 113

César Adrián Betancourt Soto

Claudia Estela Saldaña Duran

Rosalio Tortolero Portugal

V. Identificación de riesgos de la cadena de valor del cultivo de camarón (*litopenaeus vannamei*) en el estado de Nayarit, México 146

Mauro Sifuentes Trejo

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas

Susana María Lorena Marceleño Flores

VI. Evaluación de riesgos para servidores públicos del instituto de defensoría y asistencia jurídica en Nayarit, 2022. 181

Alexis Contreras Arámbula

Ricardo Becerra Pérez

Susana María Lorena Marceleño Flores

VII. Determinación de riesgos organizacionales para atención inmediata en procesos de un sindicato de una IES en el estado de Durango 221

Sergio Ivan López Domínguez

Susana María Lorena Marceleño Flores

Leonardo Vázquez Rueda

VIII. Evaluación de riesgos en una MIPYME: un estudio de caso 250

Víctor Samir Jaik Morán

Susana María Lorena Marceleño Flores

IX. Posgrados con orientación profesional y las intervenciones en las organizaciones. Doctorado en gestión de las organizaciones 288

Ludim Vences Macedo

Emma Lorena Sifuentes Ocegueda

Rocío Mabeline Valle Escobedo

X. México y Corea en la globalización e internacionalización de la educación superior, detonante en el mundo 4.0 ... 317

Laura Esther García Gómez

Raquel Castañeda Ibarra

Nadia Grisell de Jesús Espinoza

XI. El informe de Brundtland y su aportación a la sustentabilidad y responsabilidad social empresarial ... 344

Roberto Carlos Villarreal Bernal

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas

Paola Selene Vera Martínez

Este libro es el resultado de la colaboración académica entre estudiantes y docentes del Doctorado en Gestión de las Organizaciones, en el que participan la Universidad Autónoma de Nayarit, la Universidad Juárez del Estado de Durango y la Universidad Autónoma de Sinaloa. Se trata de un esfuerzo más en la formación doctoral de investigadores en las organizaciones, llámense públicas, privadas o asociaciones civiles. Reúne once capítulos con reflexiones desarrolladas tanto en los cursos del programa como en los procesos de investigación de los doctorantes, donde partiendo de un Diagnóstico Organizacional, se detectan oportunidades de mejora aplicables a dichos espacios productivos, contribuyendo así a la solución de problemáticas sociales, económicas y sustentables prioritarias del entorno geográfico en que se encuentran las tres universidades que participan en el programa.



Universidad
Autónoma
de Nayarit

