

Economía Gestión y organizaciones

Una visión multidisciplinaria

Estudios organizacionales

Diana del Consuelo Caldera González

Claudia Susana Gómez López

María Guadalupe Arredondo Hidalgo

Coodinadoras

II

Economía Gestión y organizaciones

Una visión multidisciplinaria

Estudios
organizacionales

II

Economía Gestión y organizaciones

Una visión multidisciplinaria

Estudios organizacionales

II

Diana del Consuelo Caldera González

Claudia Susana Gómez López

María Guadalupe Arredondo Hidalgo

Cordinadoras



UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO

LISO - GRAPO
S.A. de C.V.



MÉXICO, 2020



IMPRESO EN MÉXICO
PRINTED IN MEXICO

Colima 35, Tizapán,
01080 Ciudad de México.

Primera edición, diciembre de 2020

© 2020 Por características tipográficas y de diseño editorial
Lito-Grapo S.A. de C.V.

© 2020 Universidad de Guanajuato

Impreso en los talleres de LITO-GRAPO, S.A. de C.V.

Derechos reservados conforme a la ley
ISBN 978-607-8758-16-6 IMPRESO
ISBN 978-607-8758-17-3 DIGITAL

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la *Ley Federal del Derecho de Autor* y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

DIRECTORIO

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino

Rector General

Dra. Cecilia Ramos Estrada

Secretaria General

Dr. Sergio Antonio Silva Muñoz

Secretario Académico

Dr. Jorge Alberto Romero Hidalgo

Secretario de Gestión y Desarrollo

Dra. Teresita de Jesús Rendón Huerta Barrera

Rectora del Campus Guanajuato

Dra. Claudia Susana Gómez López

Directora de la División de Ciencias Económico Administrativas

COMITÉ ARBITRAL

EXTERNO

Dra. María Dolores Sánchez Fernández
(Universidade da Coruña, España)

Dr. Supratim Das Gupta
(Ahmedabad University, India)

Mtro. Diego Gustavo Neira Bermúdez
(Universidad Fundación Konrad Lorenz,
Colombia)

Dra. Lucy Andrea Cely Torres
(Universidad Santo Tomás, Colombia)

Mtro. Néstor Darío Preciado Cano
(Universidad San Buenaventura, Colombia)

Dr. Fernando Pedro Ruiz Guevara
(Universidad Autónoma del Perú, Perú)

Dra. Karla Susana Barrón Arreola
(Universidad Autónoma de Nayarit)

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno
(Universidad Autónoma de Baja California)

Dr. Pedro Orozco Espinosa
(Universidad Autónoma de Nayarit)

Dr. Juan Antonio Meza Fregoso
(Universidad Autónoma de Baja California)

Dra. Roxana Contreras Lobato
(Universidad Iberoamericana, León)

Dra. Christian Paulina Mendoza Torres
(Universidad de Celaya)

Mtro. Roberto Carlos Márquez López
(Universidad de La Salle Bajío)

Dr. Juan Carlos Neri Guzmán
(Universidad Politécnica de San Luis Potosí)

Dr. Luis Fernando Olachea Parra
(Instituto Tecnológico de Sonora)

Mtro. Óscar Méndez Ayala
(Universidad Anáhuac)

Dra. Glafira Vázquez Olaya
(Universidad Politécnica de Pénjamo)

Dr. Daniel Lanuza Rodé
(Gobierno municipal de Guanajuato)

Dra. Natalie Berenice Díaz Acevedo
(Universidad de Celaya)

Dr. Javier Muñoz Orozco
(Universidad Vasco de Quiroga)

Dr. Emigdio Larios Gómez
(Benemérita Universidad Autónoma de Puebla)

Dra. Zugaide Escamilla Salazar
(Centro Universitario de la Universidad Autónoma
del Estado de México, Atlacomulco)

Dra. Verónica Esperanza Ruíz Rodríguez
(Universidad Politécnica de Guanajuato)

Dra. Denise Gómez Hernández
(Universidad Autónoma de Querétaro)

Dr. Miguel Agustín Ortega Carrillo
(Universidad de La Salle Bajío)

Dr. Sergio Ochoa Jiménez
(Instituto Tecnológico de Sonora)

Dr. Valentino Morales López
(Consejo de la Judicatura Federal)

Dra. Graciela Cruz Jiménez
(Universidad Autónoma del Estado de México)

Dra. Rebeca Yurani Carrillo Ángeles
(Universidad Politécnica de Atlacomulco)

Mtra. María Guadalupe
de Lourdes Acosta Castillo
(Instituto Tecnológico Superior de Guanajuato)

Dr. Eusebio Ortiz Zarco
(Universidad Metropolitana
Politécnica de Hidalgo)

Dr. Gerardo Álvarez Valadez
(Universidad Iberoamericana, León)

Mtra. Dulce Marisol Arteaga Godoy
(Instituto Tecnológico Superior de Guanajuato)

Dra. María del Rocío Pérez Rosas
(Universidad Autónoma Metropolitana)

Mtra. Silvia Reyes Jiménez
(Universidad del Istmo)

Dr. José Luis Bravo Silva
(Universidad de Guadalajara)

Mtra. Daniela Alejandra Baltazar Domínguez
(Instituto Tecnológico de Oaxaca)

Dr. Emmanuel Nájera De León
(Universidad Autónoma de Chiapas)

Dra. Magda Gabriela Sánchez Trujillo
(Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo)

Mtro. Emmanuel Cruz Soriano
(Universidad Politécnica de Atlacomulco)

Dra. Nancy Fabiola Martínez Cervantes
(Universidad Autónoma Metropolitana)

INTERNO

Dra. Ma. Áurea Valerdi González

Dra. Eva Conraud Koellner

Dra. Celina López Mateo

Dr. Edgar René Vázquez González

Dr. Saúl Villalobos Pérez

Dra. Ma. Eugenia Sánchez Ramos

Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón

Dra. Laura Elena Zárate Negrete

Dra. Coralía Azucena Quintero Rojas

Dr. Sergio Méndez Valencia

Dra. Yashiro Danahi Cisneros Reyes

Dra. Ariadna Crisantema Martínez Hernández

Índice

Introducción	9
<i>Roberto Hernández Sampieri</i>	
Aproximaciones hacia el problema de la gestión del conocimiento en las organizaciones escolares	19
<i>Abel Pérez Ruíz</i>	
#CrisisCompartida: iniciativa solidaria entre pequeñas organizaciones culturales y creativas frente al Covid-19	43
<i>Ángel Wilhelm Vázquez García</i>	
Satisfacción en el trabajo en profesores de instituciones de educación superior. Propuesta teórico-metodológica	71
<i>Martha Angélica de la Rosa Hernández</i>	
Reforma a un sistema de pensiones y jubilaciones en una institución de educación superior universitaria	93
<i>Edgar René Vázquez González</i> <i>Jorge Alberto Romero Hidalgo</i> <i>Héctor Pérez López Portillo</i>	
Identificación de las necesidades de un mercado para el desarrollo de un centro de apoyo psicológico en la Ciudad de León, Guanajuato	121
<i>Emilio Aguirre González</i> <i>Jessica Sandoval Palomares</i>	

Análisis del apoyo económico gubernamental como agente de emprendimiento. Caso de estudio: municipio de Guanajuato <i>Laura Elena Zárate Negrete</i> <i>Ma. Eugenia Sánchez Ramos</i> <i>Coralia Azucena Quintero Rojas</i>	149
Las delegaciones federales y los programas para el desarrollo en Hidalgo: ¿de burocracias a anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados? <i>Israel Cruz Badillo</i> <i>Benito León Corona</i>	169
Municipios lean en Guanajuato, México. Experiencia legislativa rumbo a la gobernanza esbelta <i>Daniel Lanuza Rodé</i> <i>Éctor Jaime Ramírez Barba</i> <i>Plinio Manuel Martínez Tafolla</i>	195
Resiliencia simbólica de comunidades rurales ante el proceso de industrialización en Guanajuato. Caso parque industrial Castro del Río <i>Francisco Javier Velázquez Sagahón</i> <i>Domingo Herrera González</i> <i>Jorge Gómez Cornejo</i>	223
El clima organizacional en las instituciones de educación superior en el marco de la Norma Oficial Mexicana NOM-035 <i>Myrna Delfina López Noriega</i> <i>Lorena Zalthen Hernández</i> <i>Antonia Margarita Carrillo Marín</i>	249
¿Cómo medir la proporcionalidad en los sistemas de comisiones? Hacia la microlegislación en México <i>Gabriela Magdalena del Río</i>	275

La organización que aprende en Guanajuato: confiabilidad del instrumento DLOQ	297
<i>Christian Paulina Mendoza Torres</i> <i>Martha Nelia Martínez Zamora</i>	
Gobiernos locales y estructura política en la Ciudad de México	325
<i>Héctor Tejera Gaona</i> <i>Emanuel Rodríguez Domínguez</i>	
Estudio de satisfacción de servicios turísticos ofrecidos en un destino turístico religioso: Cartago, Costa Rica	353
<i>Efraín Canaán Zurita Mézquita</i> <i>Carmen Castrejón Mata, Dyalá de la O Cordero</i>	

Introducción

Dr. Roberto Hernández Sampieri

Universidad de Celaya

Las ciencias económicas y administrativas han mantenido una evolución permanente desde sus inicios hasta nuestros días. De autores clásicos como Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo, Karl Marx, John Maynard Keynes, Milton Friedman, Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet, Lillian Moller Gilberth y Elton Mayo a autores modernos y contemporáneos como Douglas McGregor, Henry Mintzberg, Rensis Likert, George Litwin y Robert Stringer, Peter Drucker, Michael Porter, Oliver Williamson, Philip Kotler, Richard Hackman, Gary Oldham, Kaoru Ishikawa, Sun Tzu (revisado bajo una nueva óptica), Edward Freeman, Howard Bowen, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Robert Waterman, William Ouchi y Joel Barker, sólo por mencionar algunos ejemplos, el estudio científico de las organizaciones, su estructura, las relaciones entre sus miembros, los factores que inciden en su desarrollo, sus procesos internos y externos, así como su entorno, ha sido una constante.

Por otro lado, la ciencia en general, sus herramientas, y los métodos de investigación han hecho posible generar conocimiento sumamente valioso que nos permite responder a todas nuestras inquietudes, resolver cualquier problemática a la que nos enfrentemos como humanidad y aprender de nuestros propios errores, entre otras múltiples cuestiones.

Finalmente, ¿qué nos va a liberar de la terrible pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 y sus devastadores efectos sobre la salud física y mental de la población, la economía global y el agravamiento de los problemas sociales en todas las naciones del planeta? Claramente, las teorías, tratamientos, medicamentos, vacunas y propuestas resultantes de la investigación científica en la materia.

Pues bien, esta interesante compilación titulada *Economía, gestión y organizaciones: una visión multidisciplinaria* trata de lo anterior, de ciencias económico-administrativas y de métodos de investigación que cuando convergen, como es el caso de la obra que nos ocupa y toda la enorme labor que le precede, crean conocimiento valioso y producen aplicaciones prácticas y útiles para mejorar las organizaciones y su quehacer cotidiano; consecuentemente, impactan de manera favorable la vida de sus colaboradoras y colaboradores, además de lograr generar aprendizaje sobre las técnicas de indagación aplicadas.

La obra se encuentra dividida en dos tomos, el primero denominado *Economía, finanzas y gestión*; y el segundo, *Estudios organizacionales*.

El primer tomo incluye 16 trabajos, y la primera parte del mismo abarca temas tanto macroeconómicos como microeconómicos, financieros e impositivos, incluido un estudio cualitativo denominado “Mercado del arte: análisis de los mecanismos e instituciones relevantes en la creación de valor del arte pictórico”, cuyo análisis sistemático de gabinete examina en profundidad el mercado del arte como un sistema complejo, sus características, estructura, bienes, principios económicos y cómo aplican en dicho mercado. Asimismo, encontramos un experimento económico titulado “La diferencia salarial entre mujeres y hombres, ¿discriminación o diferencias en gustos por competir? Evidencia experimental”, que evalúa, en México, cuál es la verdadera fuente de la discriminación por género en un mercado laboral simulado.

Un tercer trabajo es “El efecto de las motivaciones sobre la eficiencia de los micronegocios en México: Una comparación entre los años 1994 y 2012”, el cual analiza, mediante regresiones lineales, las motivaciones que tienen los dueños de micronegocios para abrirlos y cómo afectan los niveles de eficiencia de sus empresas.

Posteriormente, el lector podrá revisar los resultados de una investigación escrita en inglés, cuyo sugestivo título es “Unemployment benefits and (optimal) taxation: A macroeconomic agent-based approach”, que examina la implementación de las prestaciones o beneficios por desempleo y un mecanismo impositivo adecuado. Los autores utilizaron un modelo macroeconómico basado en agentes a fin de estudiar los efectos sobre el desempleo, el producto interno bruto (PIB), las quiebras y la inflación, cuando se utilizan diferentes normas o reglas de impuestos vinculadas a los beneficios de desempleo.

Más adelante, en este volumen I, encontramos el capítulo titulado “Análisis sectorial y regional de la inversión extranjera directa en México”, cuyos autores, mediante la metodología cambio y participación, analizan la evolución de la inversión extranjera de 2002 a 2018, por sector económico, estado y región.

Enseguida podemos leer el trabajo “Coeficiente de Gini, la relación con PIB per cápita, tasa de crecimiento de la población y población económicamente activa” que, mediante los modelos de correlación bivariada de Pearson y de regresión lineal, determina los vínculos cuantitativos entre los indicadores coeficiente de Gini, tasa de crecimiento de la población, producto interno bruto per cápita y población económicamente activa.

También encontramos un estudio de caso cuantitativo sumamente ilustrativo bajo el título “Gestión financiera para el desarrollo de una empresa de químicos de lodo en Tabasco”, en el que sus autores analizan la relevancia de los factores internos y externos en la gestión financiera de una organización química petrolera.

La segunda parte de este primer tomo está dirigida más propiamente hacia la gestión y dirección de empresas y comienza con un trabajo titulado “La narración inicial de qué es administración a la luz del florecimiento económico de la humanidad”, en el cual el autor reflexiona y profundiza en diversos retos concretos que enfrenta la enseñanza de la administración a partir de los relatos existentes acerca de cómo se fundó como profesión y ciencia, fundamentalmente desde la perspectiva de la Administración Científica de Frederick Taylor, los principios de Henri

Fayol y lo que él denomina como el “fordismo” (del propio Henry Ford, connotado empresario y con una visión muy particular de la organización, además de fundador de la gran empresa automotriz que lleva su nombre).

A continuación, se presenta el estudio “Responsabilidad social y su impacto en el desempeño de empresas del sector de autotransporte de carga”, cuyo objetivo es explorar la relación existente entre la responsabilidad social y el desempeño organizacional, no sólo de la parte financiera, sino de todo el desempeño de la organización, dentro del sector de los autotransportes de carga en el estado de Guanajuato. Cabe destacar que los investigadores desarrollaron dos instrumentos para medir la responsabilidad social empresarial y el desempeño organizacional.

En seguida, el lector puede revisar la investigación “Mercados de exportación para el calzado para hombres o jóvenes, de construcción welt”, cuyo método cuantitativo con base en indicadores fue aplicado con el propósito de determinar nuevos y potenciales mercados de exportación para los fabricantes de calzado para hombres adultos o jóvenes, de construcción welt, establecidos en la ciudad de León, Guanajuato, un ejemplo por seguir para estudios de mercados de exportación de distintos productos.

El siguiente trabajo de este volumen se titula “Factores incidentes en la participación de la mujer en la empresa familiar” que, bajo una perspectiva cuantitativa y mediante el modelo de regresión, analiza los factores que inciden en la participación de la mujer en organizaciones de tipo familiar, y que además discute en profundidad cuestiones de equidad de género y el rol de la mujer en la toma de decisiones empresariales.

Más adelante, nos encontramos con un estudio de casos múltiples: “Internacionalización de la empresa familiar mexicana, causas, procedimiento y efectos”, en el que, siguiendo esencialmente un enfoque cualitativo, caracteriza la empresa familiar e indaga y expone sus peculiaridades. Asimismo, se enfoca en determinar los elementos que influyen en la internacionalización de la organización familiar mexicana, identificar las formas de entrada y la velocidad en su implementación, y conocer cuáles han sido las principales consecuencias.

El siguiente trabajo de este tomo, denominado “Identificación de oportunidades de mercados para empresas mexicanas fabricantes de calzado de piel utilizando el indicador de potencial de exportación”, nos explica tal indicador, su utilidad y aplicación. Los hallazgos son muy interesantes y reveladores para este sector tan importante en México.

El antepenúltimo capítulo se fundamenta en un estudio realizado en una nación sudamericana, “Factores de éxito del emprendimiento social en la región central de Colombia”, y reporta, como lo señala el propio título, los resultados de una indagación cuantitativa que analiza las causas del éxito de una clase muy particular de organizaciones, las sociales: cooperativas, corporaciones, asociaciones y fundaciones.

Posteriormente encontramos el trabajo “Perfil del turista para el turismo rural en Cañadas de Nanchititla, Estado de México”, que consiste en una investigación descriptiva que logra caracterizar completamente al turista rural que visita Cañadas de Nanchititla, un hermoso lugar enclavado en la sierra mexiquense, en diversas características: demográficas, socioeconómicas, geográficas, pictográficas, uso del producto turístico, proceso de decisión, actividades de interés para el turista y particularidades en el servicio.

El último capítulo del volumen I, “Análisis de la ventaja comparativa revelada de la industria aeroespacial en México, 2004-2013”, tiene como objetivo examinar la ventaja comparativa que posee el sector aeroespacial mexicano, así como su evolución a lo largo del tiempo, en el periodo comprendido entre 2004 y 2013, utilizando un método cuantitativo denominado ventaja comparativa revelada (VCR), el cual se elabora sobre una base industrial, o bien por tipo de producto, a partir de las cifras de las exportaciones de una economía nacional o un sector específico respecto de las cifras de las exportaciones de la economía mundial.

El segundo tomo comprende 14 trabajos, los cuales, desde una óptica organizacional, analizan diversos fenómenos en entidades tanto privadas como públicas y sociales.

El primer capítulo, “Aproximaciones hacia el problema de la gestión del conocimiento en las organizaciones escolares”, analiza los retos que

presentan las organizaciones educativas acerca de la gestión del conocimiento, a través de entrevistas semiestructuradas a directivos de escuelas secundarias de la Ciudad de México; se evidencia así la necesidad de socializar y transferir los conocimientos al interior de las escuelas para un mejor desempeño educativo.

Enseguida, encontramos la investigación cualitativa denominada “#Crisiscompartida: iniciativa solidaria entre pequeñas organizaciones culturales y creativas frente al covid 19”, cuya pregunta detonante fue: ¿Qué elementos estratégicos aportan al análisis de las organizaciones culturales y creativas cuando ocurre una crisis? El estudio problematiza acerca de cómo la contingencia sanitaria puso en evidencia la situación de precariedad que atravesaban este tipo de organizaciones antes de la pandemia, agudizándose después de ella.

Posteriormente, encontramos una investigación cuantitativa con el nombre “Satisfacción en el trabajo en profesores de Instituciones de Educación Superior. Propuesta teórico-metodológica”, la cual, como su nombre lo indica, realiza una propuesta metodológica para identificar y medir la satisfacción en el trabajo de profesores en tres Instituciones de Educación Superior públicas de San Luis Potosí, México, con base en los principios teóricos de los desempeños ocultos.

El cuarto trabajo, “Reforma a un sistema de pensiones y jubilaciones en una Institución de Educación Superior universitaria”, se aboca al análisis de la situación que hoy reflejan las universidades públicas estatales en México en el ámbito pensionario y cómo han llegado a una profunda crisis financiera. A través de un estudio de caso, los autores presentan una alternativa, dentro del esquema de beneficio definido, para otras instituciones con similares características al caso estudiado, buscando en todo momento el apego al marco jurídico, económico-financiero y social.

Posteriormente, tenemos el capítulo “Identificación de las necesidades de un mercado para el desarrollo de un centro de apoyo psicológico en la ciudad de León, Guanajuato” donde se emplea el eje que la Organización Mundial de la Salud determina para la salud mental. Es una investigación de corte cuantitativo por la aplicación de un instrumento

que permitió identificar las necesidades de un mercado meta, mismas que se emplearán como la base para el desarrollo de un plan de marketing enfocado a la implementación de un centro de atención y de apoyo psicológico especializado en atención de mujeres.

“Análisis del apoyo económico gubernamental como agente de emprendimiento. Caso de estudio: Municipio de Guanajuato” es el capítulo siguiente, el cual, desde un enfoque cuantitativo, analiza la participación de las personas emprendedoras de la ciudad de Guanajuato, así como los apoyos públicos recibidos y la permanencia de los negocios a lo largo del tiempo. Los resultados sugieren que los apoyos gubernamentales no influyen en la decisión de emprender ni en la permanencia de los negocios.

Enseguida encontramos una investigación empírica: “Las delegaciones federales y los programas para el desarrollo en Hidalgo: ¿de burocracias a anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados?”, cuyo objetivo es conocer si el cambio organizacional producido en el gobierno actual se adscribe a una definición tradicional de burocracia o es más propio hablar de una anarquía organizada, para lo cual analiza el concepto de *sistemas flojamente acoplados*, así como aproximaciones relativas a la burocracia.

En el siguiente trabajo, “Municipios *lean* en Guanajuato, México. Experiencia legislativa rumbo a la gobernanza esbelta”, los autores reflexionan sobre la experiencia legislativa de las motivaciones, contenidos y debates de tres años de reformas legales a la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato (LOMEG), bajo la perspectiva política de la LXIII Legislatura (2015-2018) del Estado de Guanajuato, y evidencian la necesidad de transitar hacia una gobernanza esbelta.

Le sigue el capítulo “Resiliencia simbólica de comunidades rurales ante el proceso de industrialización en Guanajuato. Caso Parque Industrial Castro del Río”, el cual, a través de una metodología mixta, busca comprender de qué manera las comunidades rurales en Guanajuato se han adaptado al proceso de industrialización generado por uno de los clúster automotrices más dinámicos en América Latina, para lo cual adoptan el concepto de *resiliencia simbólica* para explicar este proceso.

“El clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior en el marco de la Norma Oficial Mexicana NOM-035” es el nombre del trabajo posterior, el cual es de enfoque empírico, racional y transversal, y su objetivo fue evaluar las dimensiones del clima organizacional (en el marco de la NOM-035) de una Institución de Educación Superior del sureste mexicano a partir de la percepción de sus docentes, para lo cual se determina la relación entre sus variables y los factores considerados en la Norma.

Desde la perspectiva de la organización legislativa, el siguiente capítulo desarrolla, a partir de un análisis exhaustivo sobre lo que implica hablar de proporcionalidad en Ciencia Política, una propuesta teórico-metodológica para medir la proporcionalidad en los sistemas de comisiones; lleva por nombre “¿Cómo medir la proporcionalidad en los sistemas de comisiones? Hacia la microlegislación en México”.

Enseguida encontramos el trabajo “La organización que aprende en Guanajuato: confiabilidad del instrumento DLOQ”, el cual, desde un enfoque cuantitativo de alcance exploratorio y diseño no experimental, promueve la aplicación del instrumento DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) (previamente validado) a fin de conocer la disponibilidad de las empresas para aprender, considerando que la única constante en la economía basada en el conocimiento es el cambio y, por lo tanto, el poder del conocimiento se convierte en un recurso muy importante para crear competencias básicas tanto en el individuo como en la organización.

“Gobiernos locales y estructura política en la Ciudad de México” es el siguiente capítulo, el cual se aboca a analizar la dinámica organizacional de las alcaldías de la Ciudad de México en el marco de un proceso de extracción de ganancias políticas y económicas. El texto se sustenta en investigación socio-antropológica multilocal e información adicional de medios impresos.

Finalmente, desde una óptica internacional, se presenta el trabajo “Estudio de satisfacción de servicios turísticos ofrecidos en un destino turístico religioso: Cartago, Costa Rica”. En este capítulo se analiza la percepción que existe respecto de los servicios turísticos que ofrece la lo-

calidad a los visitantes, información que puede ser utilizada para diseñar estrategias de promoción y también para mejorar la experiencia de los visitantes.

Cabe destacar que las investigaciones que soportan cada capítulo en los dos tomos de la obra fueron sistemáticas, críticas y algunas teóricas o empíricas, es decir, científicas. Algunas investigaciones fueron cuantitativas (sobre todo en el tomo I), pero también el lector podrá revisar algunas indagaciones cualitativas. La gama de diseños implementados abarca desde estudios de caso y experimentos hasta investigaciones no experimentales transversales, estudios longitudinales y trabajo de gabinete, así como, incluso, trabajos fenomenológicos. Se analizan desde datos numéricos hasta narrativas y se proponen modelos para evaluar en profundidad diferentes clases de información, se prueban y formulan hipótesis, se logra teorización respecto a una cantidad considerable de fenómenos y se establecen planteamientos de mejora para realidades económicas, administrativas y organizacionales en múltiples áreas.

Los capítulos fueron cuidadosamente revisados y rigurosamente arbitrados por más de 50 evaluadores pares de diversos países latinoamericanos e, incluso, europeos y asiáticos, lo cual garantiza la validez y solidez de todas las investigaciones realizadas.

Así, *Economía, gestión y organizaciones: una visión multidisciplinaria*, resulta una antología de trabajos sumamente significativa, relevante y pertinente. Es una obra que contribuye a incrementar la comprensión de una amplia gama de problemas de estudio en los ámbitos económicos, administrativos y sociales, pero también constituye una valiosa herramienta didáctica para aprender e ilustrar cómo deben utilizarse distintos métodos de investigación ante preguntas de indagación específicas. Representa una muestra de que en México se genera ciencia con un alto nivel metodológico e implica un esfuerzo colectivo que debe aplaudirse, cuyo producto, una excelente colección de publicaciones científicas, no puede faltar en la biblioteca de todo aquel académico, alumno y profesional interesado en la administración, la economía y el desarrollo de las organizaciones e instituciones.

Mis felicitaciones a las editoras, doctoras Claudia Susana Gómez López, Diana del Consuelo Caldera González y María Guadalupe Arredondo Hidalgo, así como a las autoras, autores y árbitros, además de la Universidad de Guanajuato, por esta magnífica compilación.

Aproximaciones hacia el problema de la gestión del conocimiento en las organizaciones escolares

Abel Pérez Ruiz

Unidad 098, Universidad Pedagógica Nacional

RESUMEN

El presente documento es parte de un reporte de investigación, cuyo propósito es describir y analizar los retos que presentan las organizaciones educativas alrededor de la gestión del conocimiento entre el personal docente. Mediante el empleo de entrevistas semiestructuradas a algunos directivos de escuelas secundarias de la Ciudad de México, se destaca que la posibilidad de emprender aprendizajes compartidos se rodea, en lo general, de incertidumbres, resistencias e indeterminaciones, que se gestan alrededor de las finalidades educativas. De ello se desprende que la condición de socializar y de transferir los conocimientos al interior de las escuelas para un mejor desempeño educativo implica romper con inercias y comportamientos con fuertes arraigos en lo referente a la organización del trabajo de los profesores de educación básica.

Palabras clave: gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, trabajo docente.

INTRODUCCIÓN

La escuela, como toda organización, supone un *lugar de conocimiento* no sólo por la finalidad misma sobre la que reposa su presencia en la vida pública, es decir, ser un espacio para la generación de aprendizajes idóneos o deseables para las generaciones futuras, sino, además, porque en su interior confluyen diversas experiencias y saberes por parte de sus agentes, para hacer comprensible y funcional un proceso educativo. En tal perspectiva, un asunto de interés radica en revisar los problemas que enfrentan las escuelas de educación básica para favorecer, entre los profesores, conocimientos compartidos dirigidos hacia el logro de determinadas intenciones educativas.

El propósito del presente capítulo, por lo tanto, es poner de relieve las condiciones del trabajo docente en escuelas de educación básica, que influyen en la posibilidad de promover conocimientos y aprendizajes colectivos encaminados al mejoramiento escolar. Para tal efecto, el documento se divide en tres apartados: *i*) una revisión teórica de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones en general, y de las educativas en particular; *ii*) la directriz metodológica empleada en la investigación; y *iii*) los resultados obtenidos producto de la incursión en algunas escuelas de educación secundaria de la Ciudad de México.

EL CONOCIMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Uno de los aspectos clave que definen, al tiempo que desafían, a toda organización productiva se expresa en cómo utiliza determinados recursos, principalmente humanos, para alcanzar los fines sobre los cuales reposa el propósito de su existencia. Al amparo de esta condición, se ha abierto a lo largo del tiempo una veta de referentes descriptivos, explicativos y prescriptivos sobre la forma en la que las organizaciones buscan armonizar las voluntades individuales con los requerimientos del conjunto. En su momento, este problema trató de resolverse mediante una razón estrictamente técnica, es decir, mediante la esquematización

de los individuos y sus relaciones por medio de objetivos impersonales y organizados en procedimientos unitarios de categorización jerárquica, control y supervisión estrecha de los procesos (Perdomo, 2010), técnica de la que el taylorismo-fordismo fue su expresión más acabada en buena parte del siglo xx.

Con la llegada de la globalización y la amplitud de los mercados, ha adquirido mayor relevancia el peso de los bienes intensivos en conocimiento, asociados con la acumulación de saberes y aprendizajes en tanto impulsor del crecimiento económico (Casalet, 2012). Desde fines del siglo pasado, autores como Druker (1996) advertían en el conocimiento el insumo fundamental para la generación de la riqueza social en las sociedades de principios del siglo XXI, lo cual implicaba replantear el funcionamiento organizacional mediante la gestión del recurso humano. Bajo este principio, actualmente las organizaciones requieren favorecer cursos de acción abiertos a la actualización y el aprendizaje para responder con eficacia a las transformaciones del entorno. A este proceso Senge (2006) lo categoriza como parte de la “organización inteligente”, es decir, aquella que basa su planificación en el aprendizaje grupal por medio de visiones sistémicas de conjunto.

La noción de una organización abierta al aprendizaje ha generado distintos tratamientos. Autores como Argote y Spekter (2011) nos refieren que la relación continua entre la experiencia organizacional y el contexto constituye un insumo fundamental para favorecer el aprendizaje entre los miembros. Este elemento es el mecanismo primario a través del cual el aprendizaje y el conocimiento pueden ocurrir, retenerse y transferirse colectivamente. Kimble (2013), por su parte, destaca que el aprendizaje organizacional permite reducir la incertidumbre y señala que para que una porción de él sea realmente útil para la organización, debe conocerse el contexto en el que será empleado. En el mismo sentido, el estudio de Hanaki y Owan (2013) ofrece resultados sugerentes frente al problema de cómo potenciar los aprendizajes de los miembros en favor de la organización. Con base en su modelo de análisis, los autores encuentran tres aspectos relevantes: *i)* el conocimiento que se comparte de manera frecuente tiene efectos positivos en el funcionamiento

de la organización, *ii*) no existe una relación unidireccional o monolítica entre grado de autonomía individual y desempeño organizacional y *iii*) ya sea cuando las tareas son complejas o cuando el ambiente es turbulento, las firmas exitosas tienden a bifurcarse en dos tipos: aquellas que promueven las iniciativas individuales y aquellas que asimilan el conocimiento de los miembros y lo aprovechan colectivamente. Por otro lado, Argyris y Schön (1997) indican que el aprendizaje dentro de la organización supone una relación interdependiente entre individuo y sistema, no sólo a partir de criterios transparentes, certeros o funcionales, sino también de sus referentes contrarios. Así, las organizaciones deben enfrentar sus dilemas internos como base fundamental del conocimiento, debido a que la incertidumbre o la indeterminación constituyen el desafío mediante el cual puede incentivarse la actualización y el cambio.

A partir de estas ideas generales, se destaca la relevancia analítica del aprendizaje y del conocimiento como dos componentes básicos sobre los cuales las organizaciones responden a los cambios del entorno. Ahora bien, resulta importante trasladar la reflexión sobre el aprendizaje organizacional al terreno educativo y, más específicamente, a los ambientes escolares donde tienen cabida distintas expresiones acerca del conocimiento y de sus posibilidades de apropiación.

LA ESCUELA Y EL CONOCIMIENTO COMPARTIDO

La escuela, en tanto institución encargada de brindar un servicio educativo acorde con ciertos marcos de formación, no es ajena a los sucesos de cambio que se gestan dentro de las sociedades contemporáneas. Esta circunstancia alienta la necesidad de revisar las formas de funcionamiento escolar para enfrentar los desafíos presentes en la actualidad en materia de conocimiento y aprendizaje. Sobre el particular, ¿cómo pensar la posibilidad de hacer de las escuelas escenarios de conocimiento compartido y qué condiciones serían pertinentes a ese respecto?

Una vía es la que ofrecen Lee y Roth (2009), para quienes la gestión del conocimiento en las escuelas es más factible cuando el recurso

humano está orientado a estrategias de aprendizaje en común, por lo que es importante desarrollar cuatro elementos: *i) el liderazgo* como expresión de una habilidad para alinear el manejo del conocimiento con las estrategias de la organización escolar, *ii) la cultura* por cuanto refiere el ambiente social por medio del cual puede facilitarse el aprendizaje en conjunto, *iii) la tecnología*, al servir como un medio de acceso y distribución del conocimiento dentro del centro educativo y *iv) la medición*, pensada como un mecanismo de evaluación para conocer los impactos y su relación con el desempeño deseable de la organización. En este proceso, los líderes educativos necesitan asumir el papel de guías en la identificación y habilitación de mecanismos integrales para la adquisición, integración y creación del conocimiento.

Mohan (2005), por su parte, refiere que es necesario vincular los objetivos institucionales con las prácticas escolares tanto de corto como de largo plazos, para lo cual se requiere desarrollar una cultura de apertura, promover el trabajo en equipo, motivar y comprometer a los miembros y plasmar la gestión del conocimiento en las operaciones del día a día. Esto último hace necesario seguir un proceso sistemático que desarrolle, capture, comparta y analice los saberes colectivos, de tal forma que mejore el funcionamiento global de la organización escolar. En consonancia, con este principio propone la combinación de seis componentes: *a) identificación*, relativa al rastreo de información; *b) adquisición*, vinculada con la apropiación de conocimiento de los miembros; *c) retención*, entendida como la capacidad de elegir, mantener y revisar el conocimiento; *d) utilización*, referida al aseguramiento de que el saber generado posee relevancia y utilidad; *e) distribución*, orientada a socializar el conocimiento entre el colectivo; y *f) desarrollo*, expresado en el esfuerzo por mejorar el entendimiento y aprendizaje de los participantes en una variedad de formas.

En esta misma vertiente, Mccomish y Parsons (2013) recuperan el principio de “aprendizaje transformacional” de Mezirow, en el que se pone de relieve que las expectativas y presunciones de los docentes sobre sus métodos de enseñanza pueden cambiar sólo después de una reflexión continua, crítica y dialogada. Para ello, es necesario explorar

nuevos marcos de referencia para la redefinición de roles que reorienten los dilemas presentes dentro de las escuelas. En este ambiente, el conflicto o las desavenencias son inevitables, además de saludables, ya que pueden servir de aliciente para los maestros a fin de incrementar sus conocimientos y habilidades, por lo que una meta desde el ámbito directivo no es evadir los conflictos, sino usarlos para la discusión, el intercambio y la transformación de las prácticas pedagógicas. Así, mientras los docentes tengan oportunidad de contrastar sus comprensiones y sus roles respectivos en materia de enseñanza, podrán tener más apertura a las alternativas de cambio.

Para otra línea de trabajos el acento está más bien en la naturaleza del conocimiento y sus implicaciones en el funcionamiento de los centros. Zhang (2008), por ejemplo, retoma la distinción clásica hecha por Polanyi entre el conocimiento explícito y el tácito, destacando de este último su dificultad de ser sistematizado y enunciado en términos formales, por ser parte constitutiva de la experiencia, lo cual, lejos de ser un elemento en contra de la mejora escolar, por el contrario, constituye un referente necesario para promover la innovación de las instituciones educativas. En tal medida, una buena parte del saber movilizado por los docentes es implícito, construido a través de la práctica continuada y difícil de imitar o transferir; no obstante, debe ser aprovechado a partir de procesos de intercambio comunicativo para ampliar la comprensión de la enseñanza. Desde un plano directivo, para lograr que los maestros compartan sus saberes tácitos, deben existir garantías institucionales orientadas a la recuperación sistemática de las experiencias como fundamento de un aprendizaje organizacional.

En lo tocante a las formas de transferir el conocimiento entre docentes, los trabajos de Cosner (2014), Cheng y Chen (2008) y Shahadan y Oliver (2016) comparten la relevancia que tiene la colaboración y la confianza entre directivos y maestros como condición indispensable para generar escenarios de producción, apropiación y socialización del conocimiento, encaminados a incrementar el aprovechamiento de los estudiantes. Esto supone desarrollar dentro de las escuelas proyectos curriculares y favorecer, entre el cuerpo docente, mecanismos para identi-

ficar situaciones, intercambiar y contraponer opiniones, así como plasmar en documentos las mejores prácticas pedagógicas para referencia del conjunto. Aquí la transferencia de aprendizaje es resultado de acciones intencionales en el seno de la organización educativa, circunstancia que para otros autores fundamenta el principio de las *organizaciones que aprenden*.

Dentro de esta revisión, un último cuerpo de trabajos está asociado a la noción de “acompañamiento escolar”, un término que, de acuerdo con Ghouali (2007), hace referencia a unirse o coaligarse con alguien en un espacio determinado y dentro de un horizonte temporal específico. Para este autor, el acompañamiento en los centros educativos surge de dos preocupaciones centrales que dan muestra de una crisis social: *a)* la cada vez más creciente desorientación de los alumnos en materia curricular y *b)* el imperativo institucional por alcanzar mejores aprovechamientos escolares entre los estudiantes. Por ello, la necesidad de resolver dichos pendientes implica una coparticipación decidida entre profesor y alumno mediante una vinculación adaptada y personalizada, la cual, si bien parte de una posición asimétrica, no excluye la posibilidad de alcanzar un resultado de interés común.

En el contexto latinoamericano, las aproximaciones al tema han sido parte de los desafíos de la mejora docente en un escenario de reformas educativas. Sobre el particular, destacan básicamente dos vertientes: la primera está orientada a poner de relieve el acompañamiento con base en las exigencias de la profesionalización de los maestros (Martínez y González, 2010; Salazar y Márquez, 2012; Ventura, 2008); y la segunda está enfocada a ofrecer —a manera de guía— determinados razonamientos para revisar y fortalecer las prácticas pedagógicas como un proceso integrador de la formación docente (García, 2012; Huayta *et al.*, 2008; Vezub y Alliaud, 2012). En ambos tipos de tratamiento, existe el acento en ubicar el acompañamiento como un elemento organizador de la experiencia educativa a través de la realización de actividades construidas y apropiadas en conjunto, bajo la mediación de un asesor, un tutor, un directivo, un supervisor o alguna otra figura, a fin de hacer frente a las demandas emergentes de cambio educativo en el interior de

los centros escolares. Del mismo modo, en dichas orientaciones se remarca el carácter relacional y de participación compartida que permite movilizar iniciativas de cambio, cuya ejecución conduce a distanciarse del modelo burocrático basado en el control o la supervisión de las acciones docentes bajo un principio vertical de ordenación institucional.

LA ORIENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA

De las anteriores formulaciones se desprende que la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones no actúa sobre condiciones ya dadas de aprendizaje colectivo, sino que éstas se tienen que construir a través de determinadas acciones manifiestas. Por otra parte, se resalta también que el conocimiento presenta múltiples expresiones en su composición, y esto tiene implicaciones en la forma en que se llevan a cabo las prácticas y su posibilidad de ser transferidas entre los miembros. En el terreno educativo, este tipo de gestión constituye un elemento estrechamente ligado a la promoción de los aprendizajes con base en una orientación curricular que norma la organización del trabajo docente. Esto es así porque las instituciones educativas, a diferencia de otras organizaciones, no gozan de una plena autonomía en sus procesos de gestión, ya que son parte constitutiva de un sistema educativo regulado por el Estado, el cual centraliza las decisiones sobre el rumbo que debe tomar la educación, mediante criterios de conducción político-administrativa. Ello no impide, sin embargo, el desarrollo de acciones en su interior para enfrentar las demandas del entorno en materia de conocimiento a fin de garantizar aprendizajes idóneos y pertinentes entre el alumnado. En este esfuerzo, es importante problematizar sobre los procesos de interlocución, colaboración y socialización del saber entre los distintos agentes educativos, a la luz de intereses, orientaciones y razonamientos que se derivan de las situaciones particulares que tienen que ver con la manera en la que se asumen los propósitos de la educación en el nivel básico.

De conformidad con esto, el presente trabajo parte de concebir las escuelas como escenarios en los que existen, por un lado, normas o có-

digos de comportamiento común entre el profesorado, como parte de una cultura profesional, cuyo grado de arraigo depende de la organización del trabajo, del tipo de conducción política dentro de las escuelas y de la formación del colectivo docente; y, por el otro, la adopción de una determinada orientación epistemológica del conocimiento idóneo para ser transmitido, así como de las opciones sobre cómo organizarlo, exponerlo y desarrollarlo en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Gimeno Sacristán, 2004).

De este modo, las preguntas de investigación discurren sobre lo siguiente: ¿Sobre qué bases de organización del trabajo docente las escuelas están en posibilidad de favorecer procesos de gestión del conocimiento? ¿Mediante qué mecanismos de acción escolar se busca generar aprendizajes compartidos entre el colectivo docente para alcanzar los propósitos educativos? ¿Qué lecturas se ponen en juego en torno a la labor pedagógica de los profesores y a la posibilidad de compartir sus saberes como forma de mejoramiento en el aprovechamiento escolar de los alumnos?

A través de un acercamiento exploratorio de corte descriptivo e interpretativo, la presente investigación aborda los problemas que reviste la gestión del conocimiento en escuelas de nivel básico, particularmente desde la lectura de los subdirectores académicos, por ser quienes tienen la responsabilidad funcional de organizar, promover, acompañar y dar seguimiento a los procesos de generación e intercambio de saberes entre el cuerpo docente para mejora de los aprendizajes de los alumnos. Con base en sus experiencias, recuperadas mediante entrevistas semiestructuradas, se busca identificar las condiciones en las que la gestión de los saberes docentes tiene lugar, así como sus valoraciones correspondientes, en tanto que nos interesa analizar cómo se hace narrable una relación de aprendizaje entre profesores bajo determinados razonamientos de conducción escolar, para lo cual se establecen las siguientes dimensiones de análisis: *i)* los desafíos para integrar los saberes del colectivo docente, *ii)* las expectativas hacia la participación de los profesores, *iii)* los mecanismos para la transferencia del conocimiento, *iii)* la comunica-

ción interpersonal y *iv*) el carácter del acompañamiento y seguimiento docentes.

En cuanto a la selección, se destaca, por un lado, que los sujetos de análisis ejercen su labor en escuelas de educación secundaria. Esta intención obedece a que dicho nivel representa una etapa importante en el desarrollo formativo de los adolescentes, al ser una etapa intermedia y preparatoria para su incorporación a estudios más avanzados con miras a vincularse al mercado de trabajo. Por otro lado, los informantes se eligen con base en la técnica de *bola de nieve*, es decir, a partir de un primer contacto se agregan otros más de manera secuencial gracias a las referencias o recomendaciones que van haciendo los propios sujetos en el proceso de investigación. Mediante este procedimiento se pretende, más que una recuperación extensiva de los datos sobre criterios probabilísticos, una apropiación intensiva de la información que nos defina los rasgos particulares de los individuos o de los comportamientos que están representados por ellos (Van Meter, 1990).

Sobre esa base, el estudio consistió de 30 entrevistas dirigidas a los subdirectores académicos de escuelas secundarias en la Ciudad de México (16 hombres y 14 mujeres), realizadas entre febrero y octubre de 2018. Para efectos de ordenación, se utilizó un código de identificación para cada entrevista realizada, el cual indica, en primer término, el número de entrevista, después el sexo del informante y, finalmente, el tipo de escuela secundaria, es decir, diurna o técnica. Por lo que respecta a la estrategia de análisis, se emprendieron tres tipos de codificación alrededor de lo narrado: la codificación *descriptiva*, que requiere poca interpretación dado que es resultado de los atributos que emergen directamente de los segmentos del texto revisados; la codificación *interpretativa*, que exige un nivel de interpretación más amplio a partir del conocimiento de los datos; y la codificación *inferencial*, que permite el establecimiento de patrones, vínculos o relaciones entre códigos con fines explicativos (Miles y Huberman, 1994). Bajo este proceso se da paso a la construcción de categorías que, en su tratamiento analítico correspondiente, se contrasta o se articula con el *corpus* teórico que enmarca nuestro objeto de estudio. Esto último abre la posibilidad de reforzar o resignificar los

conceptos y las categorías teóricas en función de lo encontrado e interpretado en el terreno empírico.

LAS CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DOCENTE DESDE LA MIRADA DIRECTIVA

Los desafíos en la integración del saber docente

Desde la mirada directiva, existen ciertos retos que enfrentan las escuelas para integrar funcionalmente los saberes de los maestros como herramienta de mejora educativa. Un primer reto es la *fragmentación del trabajo docente*, entendida como la realización parcial de una labor de integración de los saberes y las actividades pedagógicas emprendidas por los maestros, debido, fundamentalmente, a la forma en la que está organizado el trabajo docente en el nivel secundaria, resultado de que la contratación de los maestros es sólo por un determinado número de horas a la semana; en consecuencia, la posibilidad de contar con su participación para tocar asuntos relativos a la práctica académica depende, en gran medida, del tiempo disponible dentro de la institución.

Otro de los desafíos reside en lograr que los docentes asuman un *compromiso por la mejora*, es decir, que emprendan acciones voluntarias para mejorar su práctica profesional, ya que persisten lógicas de actuación magisterial centradas en la exposición de contenidos y poca diversificación en las estrategias didácticas. A la par de esto, se establece la existencia de un dominio parcial del programa de estudio vigente, lo cual conduce al incumplimiento en el logro de las expectativas de aprendizaje contenidas en la currícula.

Un desafío adicional es lograr hacer que, en el trato comunicativo entre directivo-docentes, exista la suficiente confianza para intercambiar experiencias, incertidumbres o desaciertos en torno a la labor pedagógica, es decir, una *confianza comunicativa*. Desde la posición directiva, dicha situación se presenta debido a que, para los maestros, el subdirector académico representa una figura de autoridad, por lo que no es

visualizado como un par a quien fácilmente puedan confiársele determinados asuntos relacionados con la práctica educativa, en razón de que, por un lado, para los docentes no resulta sencillo admitir fallos o insuficiencias en sus métodos de enseñanza y, por otro, por considerar que quien posee el cargo de subdirector académico debe ser alguien con un mayor grado de conocimiento pedagógico que el resto del cuerpo docente. En otros casos, por el contrario, el asunto de la confianza se percibe como un elemento que se da de manera natural entre los miembros, llegando incluso a bordear un tipo de comunicación más emocional; es decir, para los maestros es importante saber que cuentan con quien desahogarse, no sólo en lo relativo a su actividad laboral, sino también en términos de lo que experimentan cotidianamente en su vida personal. Una de las entrevistas ilustra lo antes mencionado: “Tenemos docentes que tienen muchos conflictos y las cuestiones personales en ocasiones traspasan lo laboral, y las relaciones humanas están muy deterioradas en la escuela, y no es la única escuela, sino que es una lógica que se vive” (E3MSD).

Un último reto consiste en la propia actualización y capacitación del subdirector académico para hacer efectivo el proceso de acompañamiento, como parte de la necesidad de ostentar, frente al docente, no sólo una autoridad formal, sino, además, una autoridad académica que legitime las decisiones en materia de aprendizaje y su seguimiento correspondiente. De ahí la importancia de una *legitimación del saber* dentro del trabajo de esta figura directiva, lo cual supone poseer un dominio de las orientaciones curriculares y pedagógicas contenidas en el programa de estudios, debido a que, para los maestros, es primordial tener certeza sobre lo que deben hacer en el salón de clases. En ello la labor del subdirector es clave, ya que puede servir de enlace entre el ordenamiento curricular y la práctica docente. En otros términos, el subdirector requiere un conocimiento y un tipo de conducción profesional a fin de generar las voluntades de acción necesarias para hacer que las expectativas educativas se logren. Los siguientes testimonios reflejan esta preocupación:

El docente quiere ver que el subdirector y el director saben; es primordial, es elemental; si ellos se dan cuenta de que un director o un subdirector no sabe, le pierden el respeto y, ¡así tal cual!, entonces para saber hay que estudiarle (E3MSD).

Para mí, el reto es ahorita mantenerme, actualizarme, por un lado, porque en esa medida voy a poder sugerirles a los maestros por dónde tienen que buscar esa profesionalización que les hace falta (E4MST).

Las expectativas hacia el trabajo docente

Dentro de las expectativas hacia el tipo de participación docente, expresadas por esta figura directiva, resalta una primera línea de apreciaciones con un sesgo notoriamente pesimista:

- *Los maestros tienden a conformar grupos informales* agrupados por razones de amistad, afinidad disciplinaria, etcétera. Esta situación, lejos de ser vista como parte de un comportamiento común en tanto define la forma en la que las personas construyen sus vínculos comunicativos, es valorada como una práctica que conduce a la creación de bloques de poder en los que se asumen posturas diversas y contrastantes alrededor de los principios educativos. Desde esta perspectiva, las divergencias de opinión no son percibidas como un elemento constitutivo y plausible de la vida organizacional; más bien, adquieren el carácter de restricciones a la vía institucional representada en las escuelas.
- *Los maestros no aceptan fácilmente los cambios* debido a que, para una parte del colectivo docente, no resulta necesario modificar las prácticas de enseñanza, las cuales defienden en función de lo que su propia experiencia les ha dictado a lo largo del tiempo. Pero esta resistencia está condicionada, además, por la falta de un conocimiento actualizado por parte de algunos maestros, quienes, más allá de los cursos obligatorios a los que tienen que acudir al inicio de cada ciclo escolar, no cuentan con la iniciativa

personal para incorporar otro tipo de saberes que les auxilien en hacer significativa la experiencia educativa.

- *Los maestros no tienden naturalmente a trabajar en equipo*; con ello, se asume que la actitud común de un docente es desarrollar su práctica aislado y de manera independiente. Esto define, de inicio, la forma en la que se entiende la relación con el maestro, en el sentido de que es necesario persuadirlo o sensibilizarlo a fin de que emprenda acciones educativas por la vía colegiada, ya que, por razones asociadas a su formación inicial, por su personalidad, por su forma de entender el trabajo, etcétera, se siente más cómodo dentro de los límites que le dicta su propia individualidad para desarrollar sus actividades de enseñanza.
- *Los maestros tienden a simular un interés por el trabajo colegiado*; esta apreciación se liga con lo anteriormente descrito y parte del principio de la no colaboración como actitud común dentro del colectivo docente; supone, por ende, que las reuniones se asumen como un asunto obligado, más que como parte de un interés genuino por establecer mecanismos de diálogo compartido para la resolución de los problemas educativos dentro de los centros. Esto se traduce, entre otras cosas, en una inconsistencia de las acciones acordadas, ya que no se les da el seguimiento correspondiente por parte de los miembros del colectivo.
- *Los maestros suelen desconfiar de la autoridad*; con esta valoración se dicta una manera de identificar la actitud del otro; es decir, tener una función directiva representa una carga simbólica que genera sus propias inconveniencias en el momento de entablar el vínculo con los docentes, ya que estos últimos asumen, tácita o abiertamente, que el directivo representa el control, la observancia, la sanción, etcétera, en función de los intereses de la autoridad educativa, dejando en último término los del colectivo de maestros. Por ende, los esquemas de acción y de comprensión de los asuntos educativos se presentan, bajo ciertas circunstancias, como contrapuestas entre estos agentes.

En otra vertiente de argumentación —mucho más favorable a la actitud magisterial—, las apreciaciones giran en torno a dos aspectos fundamentales:

- *Los maestros tienen la disposición de colaborar entre sí, pero están limitados.* Con esto quiere decirse que los docentes gustan de compartir experiencias y de apoyarse mutuamente a través del trabajo en conjunto; sin embargo, la propia dinámica escolar les impide darse el tiempo suficiente para tomar acuerdos en colegiado, debido fundamentalmente a que la organización de la jornada, expresada en la fragmentación de las cargas horarias, dificulta contar con espacios para reunirse y reflexionar sobre asuntos de interés común. Otra de las limitaciones reside en que las posibilidades de acompañamiento varían de una escuela a otra, especialmente por la divergencia de experiencias y saberes acumulados por parte de los que asumen la función de subdirector académico.
- *Los maestros son agradecidos cuando realmente se les apoya.* Para algunos subdirectores, existen docentes a los que les complace el hecho de aportarles algo valioso en relación con las vicisitudes de su práctica, y en ello la forma en cómo se entabla el intercambio comunicativo es fundamental, es decir, un diálogo sin imposiciones, ni mucho menos con descalificaciones *a priori* hacia el tipo de labor desempeñada. De ahí la importancia de generar mecanismos de interrelación positiva entre la función directiva y los maestros a partir del reconocimiento y la confianza mutua. Mediante este tipo de acercamiento, los subdirectores que encuentran esta actitud en sus profesores, identifican la labor del acompañamiento en términos de una responsabilidad compartida para la mejora de la formación docente.

La transferencia del conocimiento

En lo relativo a la forma en que los docentes de secundaria comparten el conocimiento, se destaca, en primer término, la existencia de *intercambios informales* expresados, por una parte, en el uso de la tecnología como un medio para cubrir la dificultad de contar con espacios de comunicación regular cara a cara, especialmente a través de aplicaciones digitales; en segundo término, a través de encuentros ocasionales en las horas de receso dentro de la jornada escolar, con las limitaciones que esto puede representar para reflexionar de manera conjunta, sistemática y amplia sobre la práctica laboral de los maestros y acerca de las diferentes problemáticas asociadas a la misma. Este tipo de comunicación es frecuente, sobre todo, entre maestros que se organizan alrededor de una misma disciplina, es decir, entre los llamados *colegios*.

En otro nivel, la posibilidad de socializar las experiencias docentes se fija normativamente a través de las reuniones de Consejo Técnico, un espacio de reunión que se celebra cada último viernes de mes y que se organiza con base en una agenda establecida previamente por las autoridades educativas a través de la denominada *Guía operativa de los consejos técnicos*, la cual es de observancia general, aunque cada escuela puede ajustar esos lineamientos en función de sus circunstancias particulares. En dicha oportunidad, los maestros reflexionan y discuten aspectos relacionados con el seguimiento de la currícula, así como con las diferentes problemáticas vinculadas con el aprendizaje de los adolescentes.

Así, la posibilidad de socializar el conocimiento entre profesores no escapa, en buena medida, de los límites de control institucional que establece la autoridad respectiva. La práctica docente resulta un ejercicio altamente normado y regulado, aun en condiciones de intercambio de experiencias o preocupaciones cotidianas. El seguimiento institucional del quehacer de los maestros también supone regular los espacios, los momentos y las condiciones en que pueden dialogar entre sí en función de lo vivido en su práctica. Desde tal ángulo, la forma de compartir el conocimiento entre los maestros lleva implicado un tipo de *observancia institucional*. En este marco, las experiencias exitosas se comunican

fundamentalmente a través de la exposición verbal, sin que exista otro mecanismo que recupere y sistematice los logros que van alcanzando ciertos maestros en su tratamiento pedagógico con los alumnos. El siguiente par de apreciaciones da cuenta de lo anterior:

Las juntas de Consejo Técnico Escolar nos han servido para eso, para ver si yo, maestra de historia, tengo una dificultad con tales grupos y a mi maestra de artes le ha funcionado una estrategia; nos la da a conocer y con esto enriquece nuestra labor docente (E5MST).

Los maestros tienen esa apertura de decir: “¡Bueno!, creo que a mí me puede funcionar más otra cosa; a ver, proponme, ¿tú qué has hecho?”; entonces a partir de esa apertura que se da; ese intercambio de ver cómo te comparto mis experiencias exitosas (E12MST).

La comunicación interpersonal

Parte importante en la búsqueda por aglutinar las distintas voluntades e intereses hacia el logro de un objetivo común reside en la forma en que se entabla la comunicación entre los diferentes miembros de la organización. En las escuelas, dicha posibilidad se trata de establecer sobre la base de una relación asimétrica entre directivos y docentes por la marcada distinción jerárquica, consagrada institucionalmente por las autoridades educativas, que regula el carácter de los intercambios entre los agentes. En este marco, la figura directiva debe entablar un tipo de trato comunicativo que concilie la confianza y el compañerismo con la observancia de las normas. De ahí que, en términos de acompañamiento, el subdirector académico debe hacer sentir al docente que “no está solo” en lo relativo a las posibles dudas, desaciertos o incertidumbres derivadas de lo establecido en el programa de estudios, o bien en los avatares que supone el trato con los adolescentes; sin embargo, al mismo tiempo, debe asegurarse que se cumplan los requerimientos institucionales o curriculares a través de una serie de procedimientos normativos, como son las visitas áulicas, las cuales se realizan periódicamente para valorar *in*

situ el desempeño docente. A través de este seguimiento, el subdirector puede estar en condición de hacer algunas sugerencias u observaciones respaldadas con el apoyo de algunos materiales bibliográficos o de estrategias que considere que sean de utilidad, según cada circunstancia. Una de las subdirectoradas entrevistadas así lo describe: “Al ser empática con ellos, pues como que ya no se sienten tan solos cuando resolvemos juntos el problema; como que les gusta; ya no se sienten tan aislados, tan solos; entonces sí me gusta trabajar con los maestros porque he tenido buena aceptación desde que llegué; yo sentí que me aceptaron bien y eso es bueno” (E11 MST).

Asimismo, para entablar una comunicación que permita lograr la convergencia de voluntades alrededor de una finalidad escolar, resulta indispensable generar confianza entre el cuerpo docente, asunto que se vuelve necesario porque va acompañado de un compromiso moral y profesional para atender diversas preocupaciones educativas en común. En consecuencia, a decir de algunos subdirectores, el acompañamiento brindado a los docentes resulta mucho más fructífero y fluido si es respaldado por la confianza y el respeto mutuos. Esto supone, para el directivo, hacer que los docentes realmente lo visualicen como un “acompañante”, más que como una autoridad sancionadora de los desempeños. Adicionalmente, implica construir en el día a día un clima de tolerancia a la crítica desde un sentido profesional, y no como un mecanismo de descalificación o subvaloración de las capacidades. Lo anterior es particularmente importante para el caso de los maestros que se acaban de incorporar al centro escolar, ya que necesitan sentirse integrados y apoyados por el resto del cuerpo docente.

El carácter del acompañamiento como facilitador del aprendizaje colectivo

A decir de los mismos subdirectores académicos de las escuelas visitadas, la función de esta figura educativa resulta importante en materia de gestión del conocimiento, debido a que se requiere alguien que funja como tutor o guía de los maestros en la forma de emprender la prácti-

ca pedagógica: observar, sugerir, proponer, seguir, monitorear y evaluar son los aspectos que definen la labor. En esta apreciación hay una defensa por centralizar y controlar las principales decisiones asociadas a la labor de la enseñanza. La certeza del desempeño docente pasa entonces por la regulación del trabajo áulico, a fin de que se cumpla con los objetivos planteados en el programa de estudios. Uno de los subdirectores lo refiere así: “Si no hubiera una subdirección académica, [los maestros] no tendrían algo para trabajar llegando al salón de clases, ya no hablémos de adecuaciones curriculares para los chicos que en un momento dado lo requieren, sino simplemente entregar una planeación, como sea, pero entregarla” (E2 HSD).

La necesidad de contar con una labor de acompañamiento académico es resultado, además, del hecho de que el subdirector requiere actualizar sus propios conocimientos para estar un paso adelante de los maestros a fin de hacer suficientemente válida su función, es decir, para estar en condiciones de guiar el trabajo docente es indispensable incorporar información pertinente, actual y oportuna con el objetivo de contar con los fundamentos teóricos y prácticos que demanda la práctica pedagógica. Otra circunstancia asociada al cargo, y que impacta directamente en la identidad de los subdirectores, está relacionada con la indeterminación de su función profesional, ya que no existe un nombramiento oficial que avale administrativa e institucionalmente su operación dentro de las escuelas. Esta incertidumbre afecta el alcance que puede tener el proceso de acompañamiento realizada por estos agentes, quienes ven limitada su expectativa de consolidar este tipo de trabajo dentro de los centros.

Por último, una valoración significativa relacionada con la función es considerar que conduce a un desgaste físico y emocional por el peso y la importancia que tiene dentro de la escuela. Esto es así, en gran medida, por el hecho de que el subdirector académico carga con la responsabilidad de asegurarse de que los docentes se apeguen a las exigencias institucionales y curriculares; de servir de puente entre estos últimos y los alumnos; de resolver controversias no sólo entre docentes, sino también con los padres de familia; de tener que atender *de facto* diversas

situaciones de carácter administrativo demandadas por las autoridades correspondientes; de tener que reforzar o ampliar sus propios conocimientos; de darle seguimiento a las acciones emprendidas, etcétera. Es bajo esta condición que la labor de esta figura se rodea de vicisitudes, pero también de gratificaciones y satisfacciones que le dan sentido al trabajo desempeñado.

CONCLUSIONES

Hablar de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones implica referirse a un proceso que demanda generar y promover de manera activa aprendizajes compartidos entre los participantes a fin de perfeccionar y potencializar sus capacidades en beneficio del colectivo. Las exigencias cada vez más cambiantes del entorno, producto del libre mercado y la globalización, presionan para que se emprendan innovaciones, especialmente en lo relativo al uso y aprovechamiento del recurso humano. No hacerlo puede significar el anquilosamiento o la parálisis organizacional con efectos adversos para las firmas.

En el terreno educativo, dicha posibilidad —a fin de favorecer aprendizajes y conocimientos compartidos entre los docentes— supone sortear singulares condiciones que envuelven el funcionamiento cotidiano de las escuelas. Como resultado de una investigación exploratoria en algunas escuelas secundarias, se destacan ciertos aspectos importantes por considerar, los cuales resumiremos en tres vertientes. Una primera reside en el carácter fragmentado y parcial de los saberes docentes en términos de su integración y transferencia que permita socializar las experiencias para mejorar el desempeño educativo. Esta *fragmentación de saberes* dificulta lo que para Shahadan y Oliver (2016) constituye un componente fundamental para incrementar el aprovechamiento cognitivo de los estudiantes, es decir, la “transferencia de conocimientos” como un modo de producir, integrar y transmitir contenidos actuales y oportunos para el beneficio global de las instituciones escolares.

Otro aspecto es el tipo de relación que existe entre la figura directiva, encargada de promover la integración de las experiencias y conocimientos entre los actores educativos, y el profesorado. Para lograr que las cosas se hagan dentro de un entorno institucional de este tipo, no puede apelarse simplemente a la obediencia ciega hacia la autoridad del cargo, sino que, además, es muy importante ejercer y hacer demostrables determinados recursos cognitivos, comunicativos y de procedimiento para validar la propia función de acompañamiento frente a una heterogeneidad de conocimientos, experiencias y formaciones docentes. Uno de los desafíos para la figura del subdirector académico, por ende, es hacer comunicable e inteligible una orientación pedagógica en función del reconocimiento de quiénes son sus docentes. En buena medida, esto es resultado de la inexistencia de una *confianza comunicativa* para intercambiar experiencias, incertidumbres o desaciertos en torno a la labor pedagógica, lo cual se distancia de la posibilidad de un “aprendizaje compartido” (Stein, 2017) por el cual se identifiquen necesidades, se comparta la información y se propongan situaciones de mejora.

Un último punto consiste en la escasa autonomía que presentan los miembros de la institución escolar para tomar decisiones en materia de investigación, difusión y socialización del conocimiento. En este sentido, los centros son escenarios organizados bajo un fuerte control institucional que establece la autoridad central. De ahí que la práctica pedagógica esté sujeta a un tipo de regulación y seguimiento que afecta el alcance de los saberes docentes, así como el sentido de la utilidad de compartir las experiencias exitosas entre el colectivo. De este modo, la *observancia institucional* se convierte en un código que forma parte de una cultura escolar con implicaciones directas en la posible seguridad o confianza de los profesores sobre sus propios conocimientos. De lo anterior se desprende la necesidad de revisar este esquema de concentración docente en las escuelas a fin de lograr lo que Terrén (2008) llama una “red escolar de comunicación”, es decir, una comunidad en la que se aproveche el capital social interno para traducir determinada información en conocimiento útil a partir de un proyecto educativo en común.

REFERENCIAS

- Argote, L., y E. M. Spekter (2011). "Organizational learning: from experience to knowledge". *Organization Science*, 22 (5), pp. 1123-1137. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>>.
- Argyris, C., y D. Schön (1997). "Organizational learning. A theory of action perspective". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77, pp. 345-348. Recuperado de <"http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_19.pdf>.
- Casalet, M. (2012). Las relaciones de colaboración entre la universidad y los sectores productivos: una oportunidad a construir en la política de innovación", en J. Carrillo, A. Hualde y D. Villavicencio (coords.), *Dilemas de innovación en México: dinámicas sectoriales, territoriales e institucionales*, México, El Colegio de la Frontera Norte, pp. 109-142.
- Cosner, S. (2014). "Cultivating collaborative data practices as a schoolwide improvement strategy". *Journal of School Leadership*, 24, pp. 691-724.
- Cheng, K. W., e Y. F. Chen (2008). "The process of integrating 'knowledge management' into teacher's teaching resources —a case of study on the hospitality College". *Journal of Instructional Psychology*, (35) 4, pp. 380-386.
- Druker, P. (1996). *Post-capitalism society*. Nueva York, Harper Business.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo, Centro Cultural Poveda.
- Ghouali, H. (2007). "El acompañamiento educativo y escolar en Francia". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12 (32), pp. 207-242.
- Gimeno Sacristán, J. (2004). "Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores", en J. Ezpeleta y A. Furlán (comps.), *La gestión pedagógica de la escuela*, México, Unesco, pp. 64-100.
- Hanaky, N., y H. Owan (2013). "Autonomy, conformity and organizational learning". *Administrative Sciences*, 3 (3), pp. 32-52. Recuperado de <<https://doi.org/10.3390/admsci3030032>>.
- Huayta, E., M. León, Leyva L. y W. Rimari (2008). *Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones*. Perú, Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.
- Kimble, C. (2013). "Knowledge management, codification and tacit knowledge". *Information Research*, 18 (2), pp. 1-15.
- Lee, H. Y., y G. Roth (2009). "A conceptual framework for examining knowledge management in higher education contexts". *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 23 (4), pp. 22-37.

- Martínez, H., y S. González (2010). “Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva”. *Ciencia y Sociedad*, 25 (3), pp. 521-541.
- Mccomis, D., y J. Parsons (2013). “Transformational learning and teacher collaborative communities”. *New Zealand Journal of Teachers’ Work*, 10 (2), pp. 239-245.
- Miles, M., y M. Huberman (1994). “Data management and analysis methods”, en N. Denzin e Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Londres, Sage, pp. 428-444.
- Mohan, R. (2005). “Knowledge management. A teacher educator’s perspective”. *Journal of Educational Technology*, 2 (2), pp. 43-47.
- Perdomo, G. (2010). “La triada de la organización posmoderna: sujeto, poder y conocimiento”. *Revista Gestión, Economía y Desarrollo*, 9, pp. 159-177.
- Sajna, J., y A. Verghis (2015). “Knowledge Creation in Constructivist Learning”. *Universal Journal of Educational Research*, 3 (1), pp. 8-12. Recuperado de <<http://doi.org/10.13189/ujer.2015.030102>>.
- Salazar, J., y M. Márquez (2012). “Acompañamiento al aula: una estrategia para la mejora del trabajo pedagógico”. *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, 5 (1), pp. 11-20. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art1.pdf>.
- Shahadan, A., y R. Oliver (2016). “Elementary school leaders’ perceptions of their roles in managing school curriculum: A case study”. *Educational Research and Reviews*, 11 (18), pp. 1785-1789. Recuperado de <<http://doi.org/10.5897/ERR2015.2490>>.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires,: Granica.
- Stein, G. M. (2017). “Transformative learning through teacher collaboration: a case study”. *Koers Journal*, 82 (1), pp. 1-15. Recuperado de <<http://www.scielo.org.za/pdf/koers/v82n1/01.pdf>>.
- Terrén, E. (2008). “Micropolítica y capital social: flujos de conocimiento y redes de comunicación en la organización escolar”, en M. Fernández y E. Terrén (coords.), *Repensando la organización escolar. Crisis de legitimidad y nuevos desarrollos*, Madrid, Akal, pp. 65-87.
- Van Meter, K. (1990). “Methodological and design issues: techniques for assessing the representatives of snowball samples”, en E. Lambert (ed.), *Collection and Interpretation of Data From Hidden Populations*, Estados Unidos, NIDA, pp. 31-43.
- Ventura, M. (2008). “Asesorar es acompañar”. *Profesorado*, 12 (1), pp. 1-14. Recuperado de <<https://www.ugr.es/~recfpro/rev121COL2.pdf>>.

- Vezub, L., y A. Alliaud (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Montevideo, OEI.
- Zhang, L. (2008). "Analysis on the management of college teachers' tacit knowledge". *International Education Studies*, 1 (3), pp. 21-24. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v1n3p21>>.

#CrisisCompartida: iniciativa solidaria entre pequeñas organizaciones culturales y creativas frente al Covid-19

Ángel Wilhelm Vázquez García
Universidad Autónoma Metropolitana

RESUMEN

La emergencia sanitaria provocada por el virus SARS-CoV-2 2019 obligó a suspender las regiones económicas de todo el mundo. Un asunto de salud pública generó la crisis más profunda registrada en las últimas décadas. Sus afectaciones a los sectores productivos requieren observarse con detenimiento; en algunos, se estima un tiempo de recuperación de al menos dos años. En este contexto, el presente capítulo se guía por la pregunta: ¿Qué elementos estratégicos aportan al análisis de las organizaciones culturales y creativas cuando ocurre una crisis? El enfoque metodológico cualitativo analizó el seguimiento de la iniciativa en redes sociales #CrisisCompartida, que dio como resultado la creación de un directorio solidario integrado por 23 proyectos, subdivididos en tres categorías: editoriales y librerías; centros culturales; venta de alimentos artesanales, discos y tiendas de productos de diseño y a consignación. El análisis teórico conceptual se ancla en la convergencia de pertenencia de las organizaciones creativas propuesta por Cnoseen, Loots y Witte-losstuijn. La iniciativa #CrisisCompartida puso en evidencia la situación de precariedad que atravesaba este tipo de organizaciones antes de la pandemia, agudizándose después de ella. En el análisis organiza-

cional, es relevante señalar su capacidad de resistencia para mantener en pie sus proyectos culturales, lo cual las orilló a crear estrategias de promoción, incursionar en el comercio electrónico y sensibilizar a sus clientes respecto a su valor y aportación a la sociedad. La pandemia en México potenció el olvido de las pequeñas organizaciones culturales y creativas en las agendas de gobierno.

Palabras clave: covid 19, organizaciones culturales y creativas, solidaridad, crisis, estrategias.

INTRODUCCIÓN

La cosa de que tengo más miedo es el miedo, porque supera en poder a todo lo demás [...] El miedo es aún más importuno e insoportable que la muerte.

MICHAEL DE MONTAIGNE

Lunes 23 de marzo. Se anuncia la implementación de la Jornada Nacional de Sana Distancia en México. Días antes, en una de sus conferencias matutinas, el presidente López Obrador sentenciaba: “¿Dónde está nuestra fortaleza? En nuestro pueblo, en nuestra cultura. ¿Qué no han resistido los mexicanos en la historia? Todo, invasiones, inundaciones, terremotos, epidemias, gobiernos corruptos, y estamos de pie” (*El Universal*, 2020: 17 de marzo). El señor presidente mexicano mostraba en cadena nacional los amuletos que le brindan salvaguarda contra las epidemias al portarlos: “el escudo protector es la honestidad, eso es lo que protege, el no permitir la corrupción: detente enemigo que el corazón de Jesús está conmigo” (*El Universal*, 2020: 19 de marzo).

Este mandatario difundía mensajes distintos a los recomendados por las autoridades sanitarias internacionales sobre el distanciamiento social. Su firme intención animaba a los habitantes de México a mantener contacto físico abrazándose. Estas consignas para contener el aumento del pánico social por una posible pandemia no surtieron el efecto

deseado. El freno ante una oleada de acontecimientos mundiales, gestados simultáneamente, en el orden económico y social, no se alcanzó. Los jefes de gobierno de distintas partes del mundo subestimaron inicialmente un virus desconocido en sus características de contagio.

Lo que inicialmente comenzó en China como una infección zoonótica, conforme pasaban los meses se observó con un alto nivel de propagación a causa de portadores asintomáticos. Su capacidad de contención fue disminuyendo hasta traspasar regiones y continentes (Ministerio de Sanidad de España, 2020). Ante los ojos atónitos de quienes celebraban el inicio del 2020, se cerraban las fronteras entre Asia y la Unión Europea. Las operaciones económicas entre estos dos importantes bloques comerciales poco a poco se suspendieron para flanquear una guerra contra un enemigo invisible, el virus SARS-CoV-2 2019.

Al respecto, la tendencia mundial de muertes oficiales registrada a causa de este virus por la Universidad Johns Hopkins (2020), hasta el primer semestre del 2020, superó los 700 mil decesos. Los niveles de alerta mundial escalaron al observar el aumento de estas cifras, pese a sus mínimos niveles de letalidad en comparación con otros virus más agresivos como el VIH, ébola o zika. El efecto del virus en la población es impredecible (Hutson, 2020: 13 de abril). Los números reales de personas fallecidas sobrepasaron las estimaciones reflejadas en las estadísticas oficiales. Desde el inicio de esta emergencia sanitaria, la prensa internacional insistió en que las cifras reales son más altas.

Esta contradicción se derivó de los problemas para realizar pruebas que confirmen en una persona la presencia del virus, lo que dio como resultado controversias metodológicas para contabilizar a los portadores asintomáticos (McKibbin y Roshen, 2020). Un riesgo de salud pública obligó a regular el tránsito peatonal en las calles producto del confinamiento. La afectación de esta medida llegó a las pequeñas y medianas organizaciones. Su primera reacción se observó en su incapacidad para el pago de proveedores, nóminas y gastos de operación.

Sin importar su tamaño, el cierre de operaciones de una organización ante una catástrofe natural, por predecible que sea, representa un duro golpe. La revista británica *The Economist* (2020: 4 de abril)

señala que, en los países afectados por la pandemia, la implementación de planes de rescate para apoyar a las pequeñas empresas ha sido desigual, ya que sus dirigentes no cuentan con una orientación clara de parte de las instancias de gobierno para reaccionar con efectividad dentro de esta contingencia. Por ejemplo, según la capacidad de financiamiento de los países, se establecieron apoyos para mitigar temporalmente su posible colapso.

Dada su condición económica periférica, en América Latina estos apoyos, en caso de existir, no fueron suficientes o llegaron a un porcentaje mínimo. *The Economist* estima que al menos 43 por ciento de pequeñas empresas habían cerrado temporalmente, despidiendo a 40 por ciento de sus empleados en los primeros seis meses de la pandemia covid 19. Sin lugar a dudas, en América Latina la paralización de los sectores económicos tendrá consecuencias demoledoras en los indicadores del producto interno bruto (PIB) de las economías regionales (*The Economist*, 2020: 18 de abril).

El confinamiento de la población generado por el virus SARS-CoV-2 2019 como medida epidemiológica de contagio no sólo ha buscado contener su propagación. También fungió como un disruptor económico: sus consecuencias han colapsado distintos sectores productivos. Su impacto directo se mostró paulatinamente, cuando la Comisión Municipal de Salud de Wuhan, provincia de Hubei, China, notificó a la Organización Mundial de la Salud el primer conglomerado de neumonía asociado a un virus (Organización Mundial de la Salud, 2020: 27 de abril). Un mes después, se confirmó su secuencia genética con severas medidas de aislamiento social.

Al respecto, la Organización Mundial del Comercio (OMC) valora los daños económicos causados por la pandemia directamente en la suspensión y fragmentación de las cadenas de suministro regionales o globales. Este acontecimiento, en un contexto de alta dependencia entre el micro y macroentorno, sembró en varias regiones del mundo las semillas de una profunda e insospechada recesión (Forbes, 2020: 12 de abril). Analistas de distintas áreas coinciden en predecir la crisis más devastadora jamás registrada en las últimas décadas. Sin caer en

fatalidades, tal señalamiento se apoya en las proyecciones de la OMC, al estimar que la caída abrupta del comercio mundial de mercancías oscilará entre 13 y 32 por ciento (Organización Mundial de Comercio, 2020: 8 de abril).

Con una caída de tal magnitud, la recuperación de actividades económicas registradas en el mundo durante el segundo semestre de 2020 marcaría el optimismo o dinamismo de los pronósticos del rumbo de la recuperación para equipararse al ritmo existente antes de la pandemia. Los pronósticos reservados estiman que no se registrará esa recuperación hasta después del 2022. Los efectos mayores se observarán en aquellos países con ausencia de políticas de contención para prevenir su desplome en cascada. En estos casos, se advierte una caída superior a 30 por ciento (Larue, 2020). Se propicia el nacimiento de un potente tornado con afectaciones desconocidas según el sector económico por donde avance.

Esta historia aún se encuentra en su prefacio; sus matices, episodios, tensiones y contradicciones quedan por contarse. La propagación de la primera pandemia del siglo XXI con estos alcances llega sin tratamiento farmacológico demostrado científicamente. En México, se aplicaron medidas de mitigación moderadas en la regulación del aislamiento social. En el plano económico, se adoptaron restricciones en apego al semáforo de alerta, con la prohibición de concentración de personas en espacios cerrados y el cierre de empresas no esenciales (Ximénez-Fyvie, 2020).

En este contexto de emergencia sanitaria, el presente trabajo expone cómo pequeñas organizaciones mexicanas del sector cultural y creativo demuestran una de sus características: la solidaridad. Se creó colectivamente un directorio solidario de promoción en redes sociales, con la etiqueta #CrisisCompartida. Su fin fue mostrar la vulnerabilidad de un sector con dificultades para sostenerse. Con esta emergencia sanitaria, se magnificaron aún más sus problemáticas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La solidaridad entre organizaciones culturales y creativas en momentos inciertos

Durante la última década, en los países occidentales se expandió el número de empresas dedicadas al ramo cultural y creativo (Cnossen, Loots y Witteloostuijn, 2019). Con ello, creció la concentración de personas vinculadas laboralmente en este sector. Entre ellas destacan compañías de teatro, sellos independientes de música, galerías, librerías, editoriales, restaurantes de experiencias con presentaciones artísticas en vivo y producción audiovisual, entre otras. Se entiende a las organizaciones culturales y creativas como aquellas que cuentan como sus fines la producción, reproducción, promoción, difusión, comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico, creativo o patrimonial (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2017).

Para este organismo internacional, su importancia dentro de una sociedad es mayúscula, debido a la preservación de tradiciones y a la difusión de la diversidad cultural desde distintas modalidades. Según Lena y Lindemann (2014), las organizaciones involucradas en este campo no tendrían que equipararse a otras representativas del capitalismo, como la fábrica. En una organización cultural y creativa, su espíritu creativo es una de sus diferenciaciones dentro del mercado. La ganancia económica no es el único aliciente; su crecimiento también se basa en la percepción de quienes la integran de que aportan al crecimiento intangible de las personas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2017).

La especificidad de estas organizaciones también delimita una de sus principales problemáticas. Su vulnerabilidad frente a las crisis económicas es mayor. Su amenaza se consolida cuando sus consumidores optan por colocarlos en otras de sus prioridades para preferir productos o servicios de primera necesidad. En regiones como América Latina, los desplazamientos de preferencia también se asocian a una baja valoración social de este sector. Para los gobiernos, no figura este sector

como una prioridad, al minimizarlas en su agenda como generadoras de empleo o reconocimiento (Blanco, Bernal, Camacho y Díaz, 2018).

Con estos elementos, se evidencian barreras para mostrar hasta dónde podrán resistir las organizaciones de menor tamaño en un mercado dominado por corporaciones transnacionales, en un contexto de alta competencia, oportunismo y deslealtad. Los autores recién citados coinciden en ubicar la creatividad asociada a la identidad del gremio como una característica para abrirse y mantenerse en el mercado, a pesar de que, fuera de los circuitos culturales masificados en donde operan los corporativos, para las organizaciones pequeñas se obtengan márgenes de ganancia restrictivos.

En este sentido, McQuilten, Warr, Humphey y Spiers (2020) coinciden con Cnossen (2018) al identificar un aspecto subjetivo, imposible de cuantificar en este tipo de organizaciones culturales y creativas, lo que les permite reproducirse. Cnoseen (2018) lo denomina “elemento vital”. Este elemento vital es el ingrediente que se asocia al objetivo de trascender mediante la difusión. Vitalidad para compartir y transmitir con otros es lo que permite generar estrategias para no decaer, a pesar de las adversidades económicas inherentes al sector cultural y creativo. Es decir, en organizaciones pequeñas es más claro observar un alejamiento de la visión predominante de la racionalidad económica como el único fin para mantenerse en el mercado.

Gill y Pratt (2008) sostienen que la solidaridad es uno de sus rasgos característicos. Lejos de idealizaciones, el fin institucional de la cultura como un derecho humano se concatena con el ejercicio del trabajo en un marco de contribución social. Sin embargo, las condiciones laborales de quienes están involucrados en este sector son frágiles. La precariedad se hace presente debido a su alto nivel de incertidumbre generado por la ausencia de contratos que garanticen acceso a la seguridad social u otro tipo de prestaciones. Esto da como resultado mayor dificultad para asegurar sus ingresos económicos con regularidad y para planear en el mediano o largo plazo, tanto para los dirigentes como para quienes colaboran en estas organizaciones (Annink, 2016).

En muchos casos, el riesgo del entorno pasa desapercibido en empresarios y emprendedores de este sector con tal de dar continuidad a sus proyectos o emprendimientos culturales o creativos (McKibbin y Roshen, 2020). Hombres y mujeres que se desarrollan en estas actividades se encuentran entre la frontera de la formalidad y la informalidad laborales. Las contrataciones verbales son frecuentes; en el mejor de los casos, existen contratos, pero limitados. Estas restricciones son inequitativas para generar una estabilidad económica (Lena y Lindemann, 2014; MacQuilten, Warr, Humphey y Spiers, 2020). Si a estas condiciones laborales del sector se suman los efectos económicos ocasionados por la pandemia, su situación es preocupante.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2020) advierte que cada día de paralización económica enciende más focos rojos que podrían cambiar de sentido sólo hasta el tramo final de la pandemia, con un deterioro de la cadena de valor en cada ramo productivo. Su reflejo dependerá de la capacidad de resistencia de cada unidad de negocio. ¿Por qué? Por los periodos de agitación económica que se ocasionan cuando se presenta un reordenamiento en las formas de consumo. Aún no es clara la hoja de ruta que tomará este sector cuando la pandemia se declare controlada (Cain, 2020).

En particular, para las pequeñas empresas mexicanas su principal reto de sobrevivencia radica en un nulo incentivo fiscal, el mínimo interés gubernamental por impulsar su articulación y continuidad en el mediano plazo. La ausencia de políticas públicas en materia cultural desalienta cualquier esfuerzo para formalizarse y articularse en el largo plazo. Quienes se aventuran a fungir como emprendedores o inversionistas culturales en pequeñas empresas, entiéndase editores, escritores, músicos, ilustradores, diseñadores, ven en la independencia un camino para dar continuidad a sus proyectos, a pesar de cualquier tipo de adversidad del contexto (McKibbin y Roshen, 2020).

Otro obstáculo al que se enfrentan las pequeñas organizaciones culturales y creativas es la percepción social de que el esfuerzo o valor de cualquier actividad artística no requiere pago; en caso de haberlo, tendría que ser el mínimo. Pese a esta inercia, en México, como en otros

países de Latinoamérica, se afincan bajo una trinchera que busca el reconocimiento, público, lectores, la apreciación de su trabajo para llegar a más públicos y ser rentables. Desde esta perspectiva, un elemento que genera controversia es su capacidad estratégica para alcanzar un punto de equilibrio en la rentabilidad del negocio.

Según Eikhof y Haunschild (2006), este objetivo de cualquier empresa se contraponen con el espíritu artístico y creativo. Arte y negocio no necesariamente se resuelven a favor de los márgenes para invertir y de expansión, si no está presente la visión económica en primer lugar. Algunas empresas operan bajo la modalidad de proyectos, con limitaciones en sus operaciones financieras, bajos retornos de inversión y pérdidas constantes (De Peuter, 2011). En muchos casos, los consumidores de productos que ofrecen estas pequeñas empresas ignoran las condiciones y procesos detrás de las actividades cotidianas (Gill y Pratt, 2008).

El mercado que genera una rentabilidad se tensiona al contraponerse con la visión de difusión cultural. Por lo tanto, se revela un complejo cruzamiento (Haervey, 2018). El concepto empresarial de cliente, visto como un objeto, se sustituye por público, lector o audiencia que exige. En estas pequeñas organizaciones convergen aspectos inmateriales y afectivos (Gill y Pratt, 2008). La contribución realizada a la sociedad es significativa en la medida en que rebasa la continuidad de su proyecto (Annink, 2016).

Con la súbita aparición de esta pandemia mundial, en quienes están al frente de pequeñas organizaciones culturales y creativas sus esfuerzos se concentran alrededor de dos aspectos: 1) la aparición de crisis económicas es imposible de predecir y 2) la imposibilidad de diseñar estrategias de mercado por la falta de preparación en los negocios. El manejo de las crisis representa una oportunidad para replantear su modelo de negocio, escalar otros medios de difusión o transformarse por completo (Likierman, 2020).

A pesar de todo, este tipo de organizaciones se caracterizan por poseer una capacidad de respuesta flexible, producto de su adaptación en contextos inciertos. La continuidad de sus operaciones también depende de cómo reconocen su entorno (Annink, 2016; Cnossen, Loots y Witteloostuijn, 2019). Bajo esta premisa, las pequeñas empresas del sector cultural y creativo se reconocen dentro de un marco de constante

tensión. Por un lado, necesitan luchar para ser rentables y, por otro, también dan cauce a la ocupación laboral, una fuente de ingresos (Nicholls y Teasdale, 2017). Al aparecer, la solidaridad se materializa un sentido de pertenencia hacia un colectivo.

La solidaridad en momentos inciertos es una manifestación de que no necesariamente es compatible con el modelo de mercado que exalta el egoísmo (Plata, 2005), lo que da lugar a tensiones que provocan una profunda ambivalencia para quienes se encuentran vinculados a este sector. Si bien la mayoría de las pequeñas empresas opera bajo condiciones mínimas, buscando formas para financiarse en el corto plazo (Eikhof y Haunschild, 2006), cuando es necesario demostrar, la solidaridad aparece como un mecanismo para disminuir la incertidumbre y la precariedad laboral: es un elemento que las caracteriza durante toda su vida (De Peuter, 2011).

METODOLOGÍA

Para lograr aproximarse a la comprensión de las estrategias de las organizaciones culturales y creativas en medio de la pandemia, se observaron los motivadores que las impulsaron (Sánchez *et al.*, 2012). El enfoque cualitativo permitió avanzar en esta línea. Derivado de este enfoque, existen herramientas que facilitan esta tarea. Una de ellas es el análisis de textos, ya que permite comprender y delimitar algunos aspectos de un fenómeno social más amplio. Al relacionar contenido e interconexión con el receptor, se aproxima a la esencia del mensaje (Páramo, 2011). Es decir, dentro de la construcción de narrativas existe una estructura semántica que, a su vez, muestra significados compartidos.

En este proceso, el intérprete juega una pieza fundamental al codificar mediante su marco subjetivo los mensajes emitidos. De la traducción del receptor se detonan acciones. Dentro de este proceso se presenta una eficacia simbólica (Geertz, 2000; Ferrer, 2018). Es decir, al influir en el acto de interpretación individual, también se refleja la colectividad compartida. Mediante la existencia de códigos compartidos se facilita la generación de la relación entre receptor, mensaje e intérprete. Así, los

mensajes publicados en las redes sociales se instalan en espacios virtuales en los que convergen interpretaciones y reacciones.

Sobre la base de percepción de libertad, las redes sociales anidan entre los usuarios ciertos condicionamientos aceptados que dictan las pautas para responder y fijar posiciones alrededor de temas que, en teoría, atienden al debate y confluencia de ideas (Ferrer, 2018). En las redes sociales se denuncian problemáticas cotidianas, personales; se reacciona para generar antagonismos o apoyos con causa (Lanier, 2018). Con la ausencia de los protocolos de convivencia social física, las redes sociales se han posicionado como el espacio donde se manifiestan emociones, elogios, iras, venganzas y polémicas (Bief, Holmes y Pfahring, 2011).

Sobre esta base, para el presente capítulo se analizaron las cuentas de redes sociales de pequeñas organizaciones culturales involucradas en la etiqueta #CrisisCompartida (#, también conocida como *Hashtag*). Este análisis se realizó entre el 24 de marzo y el 5 de mayo de 2020. Se identificaron las publicaciones en *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*, así como también los comentarios de los usuarios vinculados o mencionados en la etiqueta de estas redes (Meena y Valarmathi, 2018). Para complementar la información, se consultaron sitios web del directorio. *Twitter* permitió identificar la percepción del usuario sobre esta iniciativa vinculada. En *Instagram* y *Facebook*, se rastreó la repercusión de la etiqueta para crear un encadenamiento entre otras organizaciones culturales.

La etiqueta propuesta surgió en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, desde las cuentas de *Twitter* e *Instagram* de la Casa Editorial Impronta. A esta iniciativa se sumaron otras pequeñas organizaciones de otros lugares del país, Ciudad de México, Morelia, Pachuca y Cancún. Con las recomendaciones de Boréus y Gerström (2017), se clasificaron los tuits y publicaciones en *Facebook* e *Instagram* en tres categorías: 1) clasificador de recepción de la cuenta (CR), comentarios de usuarios; 2) clasificador de estrategia (CE), mensajes de las organizaciones culturales y creativas que usaban la etiqueta; 3) clasificador híbrido (CR+ CE), interlocución entre organizaciones y usuarios.

De las combinaciones de estas tres se asociaron otras vinculadas: #comunidad, #Apoyomutuo, #yomequedoencasa, #hagamoscomunidad,

#HechoenMexico, #mexico, #solidaridad, #crisis, #yomequedoencasaleyno, #consumelocal. Al respecto, Kim, Jung y Park (2012) propusieron la técnica de filtrado colaborativo para realizar análisis de las etiquetas a fin de agruparlas en alguna de las tres categorías. La presentación de resultados evidenció estrategias implementadas en las organizaciones integradas en el directorio solidario. Al analizar dos conjuntos de datos, se agruparon las organizaciones culturales dentro de una tabla para identificar sus principales estrategias de acción empresarial.

Se observó una reacción positiva y consistente entre las cuentas en redes sociales de las organizaciones y los usuarios, quienes respondían con frases y emoticones en señal de aprobación. El flujo de datos en *Twitter* en tiempo real fue fluido. La evaluación de los tuits también verificó perfiles del usuario y experiencias de compra de alguno de los productos ofrecidos por las organizaciones. En algunos casos, los usuarios publicaron fotografías agradeciendo a las organizaciones su servicio y exhortando a más usuarios a continuar con la red de apoyo.

RESULTADOS

Iniciativa solidaria #CrisisCompartida

En la ciudad de Cuernavaca radica Hypatia, quien fue informada, personalmente por la dueña de la librería *Hojas Sueltas* de que, en acatamiento a la fase 2 de la epidemia, cerraría sus puertas. *Hojas Sueltas* es un espacio agradable, fundado hace más de 10 años; quien la visita suele encontrar libros raros y de editoriales independientes. Hypatia con frecuencia pasa por su café. Los viernes asiste a su taller de autobiografía que imparte una escritora; al terminar su sesión, busca cualquier pretexto para escuchar la ejecución de una agrupación de blues del repertorio de BB King. *Hojas Sueltas* es la fuente de trabajo directa de 15 personas e indirecta de los artistas que colaboran amenizando el lugar dos veces a la semana.

El pronunciamiento de pequeñas organizaciones culturales y creativas en tiempos difíciles en una nota informativa le llamó la atención

a Hypatia, mientras se preparaba para abandonar su espacio cultural favorito: “Consuman local, haremos ese esfuerzo por todos, sabiendo que estaremos afuera para quienes pueden permitirse estar en sus casas y también para salvar nuestros trabajos. Son peticiones expresadas en redes sociales o anuncios colocados afuera de los establecimientos” (*Cuarto Poder*, 2020, 8 de abril).

Los editores Carlos Armenta, de *Impronta Casa Editora*, y Antonio Marts, de *Paraíso Perdido*, afincados en Guadalajara, Jalisco, también son empresarios del sector cultural. Idearon crear una iniciativa para visibilizar, al inicio de la crisis sanitaria, a organizaciones culturales y creativas (Rodríguez, 2020, 10 de abril).

#CrisisCompartida surgió entre varios proyectos apenas como un paliativo. Sabemos que no se trata de una solución contundente, pero la idea de crear una pequeña red solidaria, por mínima que fuera, nos parecía muy importante. Hasta ahora, para nosotros, eso ha sido lo principal: de alguna manera nos mantenemos al tanto de los demás y nos vamos cuidando. Además, de forma paralela, esta campaña de información solidaria, que comparte lo que cada proyecto está haciendo para sobrevivir la crisis, también ha puesto de manifiesto que el sector de producción cultural y artística ha vivido desde hace tiempo en la precariedad. El pronunciamiento también nos resulta muy necesario (*Noticias 22 Digital*, 2020: 20 de abril).

Esta iniciativa buscó atraer a otras organizaciones culturales con dificultades por la crisis. Se creó así un directorio solidario (véanse las tablas 1, 2 y 3). “Por esta razón, nos resulta indispensable en la búsqueda de estrategias, por mínimas que sean, de cooperación y apoyo mutuo” (*Crisis compartida*, 2020: 17 de mayo). Hasta la tercera semana de abril, se habían integrado 23 proyectos agrupados en tres categorías: editoriales y librerías; centros culturales; venta de alimentos artesanales, discos y tiendas de productos de diseño y a consignación (*El Informador*, 2020: 20 de marzo,). En las tablas se aprecian las categorías enfocadas a audiencias reducidas; algunas trabajan con procesos artesanales u ofrecen servicios personalizados.

LIBRERÍAS Y EDITORIALES INTEGRADAS A LA INICIATIVA SOLIDARIA #CRISISCOMPARTIDA

TABLA 1.

<i>Proyecto (año de creación)</i>	<i>Género</i>	<i>Lugar de operación</i>	<i>Descripción</i>	<i>Contacto</i>
1 Impronta Casa Editora (2014)	Editorial e imprenta	Guadalajara, Jalisco	Libros tipográficos, con tipos móviles y linotipia.	https://impronta.spincommerce.com/
2 Cafetería (2008)	Cafetería, librería	Coyoacán, CDMX	Libros editados por sellos independientes, artes gráficas y café.	https://cafelecteria.org/
3 Paraíso perdido	Librería	Guadalajara, Jalisco	Títulos publicados de autores jóvenes mexicanos y extranjeros, en español y en ocasiones en ediciones bilingües.	http://editorialparaisoperdido.com/
4 El Quinqué Coop. Ed. (2015)	Cooperativa editorial	Guadalajara, Jalisco	Formada por 15 escritores y poetas que integran también un comité editorial que publica bajo criterios de calidad cuidando la edición artesanal.	http://elquinqueeditorial.com/

<i>Proyecto (año de creación)</i>	<i>Género</i>	<i>Lugar de operación</i>	<i>Descripción</i>	<i>Contacto</i>
5 Can can Press (2017)	Editorial e imprenta risográfica	Cuauhtémoc, CDMX	Editorial enfocada a la experimentación, publicación, distribución y manifestación de nuevas propuestas creativas. Así también, es una imprenta risográfica. Es decir, impresión digital de alta velocidad.	https://es-la.facebook.com/cancaipress/
6 Este País (Parte de Dopsa S.A. de C.V.) (1991)	Revista de análisis político	Coyoacán, CDMX	Primera en México en abrirle espacio a encuestas, sondeos y estudios cuantitativos, la literatura y las artes.	https://estepais.com/
7 La Tempestad (1998)	Revista de arte	CDMX	Publicación bimestral independiente sobre arte, diseño, artes escénicas, poesía.	https://www.latempestad.mx/
8 Pinche chica chic (N.D.)	Fanzine sobre humor y moda	CDMX	Revista impresa de edición limitada y digital. Editada por tres chicas relacionadas con las artes visuales y el cómic.	https://www.facebook.com/pinchechicahic/

<i>Proyecto (año de creación)</i>	<i>Género</i>	<i>Lugar de operación</i>	<i>Descripción</i>	<i>Contacto</i>
9 Elegante vagancia (N.D.)	Centro cultural y librería	Guadalajara, Jalisco	Librería con un concepto “a puerta cerrada” en la ciudad. Selección rigurosa de editoriales independientes, primeras ediciones y libros extraños.	facebook.com/elegantevagancia/
10 Elementum (2012) (N.D.)	Editorial, artes gráficas	Pachuca, Hidalgo	Editorial que promueve la publicación de voces e ideas novedosas, conocidas, atrevidas. Preocupados tanto por la aparición como por el cuidado del contenido, brindan protagonismo a la ilustración en sus productos editoriales.	https://www.facebook.com/ edelementum
11 Hagolibros (N.D.)	Estudio de producción editorial de arte, impartición de cursos	CDMX	Producción y diseño editorial especializado en libros de arte, diseño y arquitectura, ediciones limitadas, portafolios, cajas y carpetas para conservación de obra.	http://hagolibros.com/
12 Tabaquería (2012)	Editorial y distribuidora	CDMX	Libros de Argentina, Chile, España, México. Los géneros: poesía, narrativa, arte, filosofía, ciencias sociales, estudios de género, medios.	https://bazarama.com.mx/pages/ seller-profile?tabaquería_libros

Fuente: elaboración propia a partir de Crisis Compartida (2020: 17 de mayo).

TABLA 2.
CENTROS CULTURALES INTEGRADOS A LA INICIATIVA SOLIDARIA #CRISISCOMPARTIDA

<i>Proyecto (Año de creación)</i>	<i>Giro</i>	<i>Lugar de operación</i>	<i>Productos</i>	<i>Página</i>
1 Ricos jugos (N.D.)	Centro cultural	Guadalajara, Jalisco	Jugos de frutas, galería de ilustración latinoamericana, fanzines.	https://www.facebook.com/RicosJugosMX/
2 Casa tomada (2017)	Centro cultural librería	CDMX	Cursos y talleres alrededor de las humanidades y las artes. Librería de sellos independientes.	https://www.casatomada.com.mx/
3 Tea records (N.D.)	Restaurante y tienda de discos	Guadalajara, Jalisco	Venta de comida vegetariana, pizzas, salón de té y discos en vinil.	https://www.facebook.com/tearecs
4 Ciudad Literaria (N.D.)	Red virtual cultural	CDMX	Grupo de Facebook que agrupa librerías, cafeterías, museos, libros y proyectos independientes.	https://www.facebook.com/groups/ciudadliteraria
5 Bela Records (2020)	Sello musical indy	Guadalajara, Jalisco	Proyectos musicales que buscan la profesionalización del trabajo de los artistas independientes.	https://belarecords.com/

<i>Proyecto (Año de creación)</i>	<i>Giro</i>	<i>Lugar de operación</i>	<i>Productos</i>	<i>Página</i>
6	Chocolatería	Cuauhtémoc, CDMX	Elaboración de chocolate con recetas ancestrales, degustaciones, impartición de talleres especializados.	https://www.larifa.mx/
7	Centro cultural y vitrina artesanal	Morelia, Michoacán	Conciertos, exposiciones gráficas, cine, talleres, bazares, venta de productos artesanales.	https://www.giraluna.com.mx/espacio-cultural/
8	Centro cultural, librería y cafetería	Morelia, Michoacán	Proyecto de promoción y divulgación del quehacer editorial independiente y la literatura.	https://www.facebook.com/traspaiomorelia
9	Centro cultural	Cuauhtémoc, CDMX	Espacio que busca integrar mediante talleres, restaurante, cursos a la comunidad con la participación de académicos, activistas, bailarines, escritores, pintores y performances.	https://www.facebook.com/gatoallday

Fuente: elaboración propia a partir de Crisis Compartida (2020, 17 de mayo).

TABLA 3.
TIENDAS DE PRODUCTOS DE DISEÑO Y A CONSIGNACIÓN SUMADOS
A LA INICIATIVA SOLIDARIA #CRISISCOMPARTIDA

<i>Proyecto (Año de creación)</i>	<i>Giro</i>	<i>Lugar operación</i>	<i>Productos</i>	<i>Página</i>
1 Nimia (2009)	Venta de productos de diseño a consignación	Guadalajara, Jalisco	La tienda concentra alrededor de 28 marcas de microempresas dedicadas a la fabricación de papelería, accesorios, ropa, joyería y libros.	https://tienda.nimia.mx/
2 Gallo rosa (2007)	Marca de ropa y accesorios de diseño	Guadalajara, Jalisco	Ropa para mujer y accesorios de diseño; crea ediciones limitadas.	https://www.gallorosa.com/
3 Buena vibra forever (N.D.)	Venta de productos de diseño a consignación	Cancún, Quintana Roo	La tienda en línea concentra distintas marcas de ropa, accesorios, artes gráficas, juegos de mesa de ediciones limitadas.	https://www.facebook.com/ buenvibrforever/

Fuente: elaboración propia a partir de Crisis Compartida (2020, 17 de mayo)

Hypatia se inscribió al taller inicial de narrativa ofrecido en seis sesiones de dos horas mediante la aplicación *Zoom*. José María, su profesor, socio de una de las organizaciones del directorio, le envió por correo electrónico los primeros materiales de estudio y claves de acceso. A lo largo del primer semestre de 2020, debido al confinamiento de una parte de la población, los centros de trabajo, estudio o esparcimiento fueron obligados por las autoridades de gobierno a cerrar parcial o temporalmente sus actividades. Con estas acciones, las empresas del sector servicios fueron orilladas a cerrar sus puertas y, en consecuencia, disminuyeron sus ingresos.

Según la encuesta telefónica sobre covid 19 y mercado laboral del INEGI, en México las empresas presentaron en el primer semestre del 2020 disminución de ingresos, baja demanda, reducción de personal, escasez de insumos o productos (INEGI: 23 de julio). Para cualquier pequeña organización que necesite un impulso en momentos de incertidumbre por el cese momentáneo de sus operaciones, la solidaridad se manifiesta de distintas maneras. “El apoyo mutuo se hace presente en estos días, así como el chilillo que se aferra a crecer, esquivando plagas, ardillas y más. Estamos muy agradecidos por las muestras de apoyo y solidaridad que hemos recibido de nuestros amigos, clientes y colegas” (La Rifa Chocolatería, 2020).

El proyecto cultural *Hoja Suelta* representa mucho para todos; aun con sus puertas cerradas, debe continuar. Son las palabras de Lourdes, su propietaria. Ahora evalúa si incursionar en las ventas en línea representa una opción. Dedicar su tiempo a clasificar aquellos ejemplares raros, rompecabezas y productos que considera atractivos; toma con su teléfono móvil algunas fotografías. En su monólogo insiste: hay gente que puede estar confinada y necesita algo para distraerse, ocupar su mente, aunque sea un instante en medio de esta tormenta.

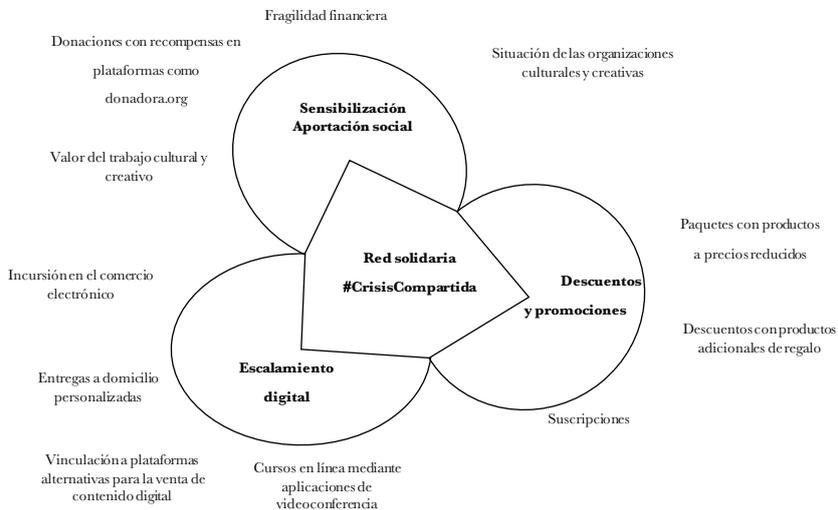
A pesar de la intención desesperada de Lourdes por mantener en pie su negocio, le angustia desconocer por cuánto tiempo sus colaboradores aceptarán el descuento en su sueldo. Fue una negociación que le permitió considerar seguir el proyecto y así resistir. Por la fragilidad en la que se encuentra el sector cultural y creativo, incluso antes de presentarse la pandemia, muchos empresarios se encuentran en riesgo de perder sus

proyectos. Enfrentarse a los efectos económicos y emocionales en los años venideros es parte de los retos que representa incursionar en este ramo.

Red solidaria al inicio de la pandemia

Entre las organizaciones culturales que se sumaron a la iniciativa #CrisisCompartida, se identificaron tres tipos de estrategias solidarias: *a)* escalamiento digital; para algunas, esta emergencia sanitaria fue la causa para incursionar en las ventas en línea, ofrecer sus servicios como cursos o talleres; *b)* descuentos y promociones diversas, y *c)* sensibilización para continuar los proyectos culturales. Se compartieron publicaciones con mensajes para hacer notar el esfuerzo invertido en un producto cultural o creativo. Cada una se caracterizó por su capacidad de flexibilidad y de visibilizar la compleja situación que exige reanudar operaciones y mantener vigente un proyecto cultural y artístico (Annink, 2016; Cnossen, Loots y Witteloostuijn, 2019).

FIGURA 1.
ESTRATEGIAS ADOPTADAS ALREDEDOR DE LA ETIQUETA #CRISISCOMPARTIDA



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La pandemia suspendió una inercia laboral en organizaciones de todo el mundo. Aún es prematuro valorar sus implicaciones sociales, ya que podrían ser mayores a las previstas. A diferencia de las reactivaciones económicas después de presentarse desastres naturales como terremotos, huracanes o tsunamis, en este caso depende de aspectos desconocidos, como las curvas de recuperación, lo que genera un alto grado de incertidumbre (Larue, 2020). Mientras aparece en el mercado el tratamiento efectivo para contener los contagios, las organizaciones del ramo cultural son de las más afectadas por no ser calificadas como esenciales.

Iniciativas solidarias como #CrisisCompartida muestran la importancia de la empatía de un gremio en medio de las emergencias. Las organizaciones culturales y creativas se encuentran en un marco de tensión con dos polos. Por un lado, necesitan luchar para ser rentables; por el otro, fungen como un importante artilugio que tiene como finalidad la difusión de tradiciones, arte y saberes. Estos polos no necesariamente se concilian a favor del empresario o de sus colaboradores (Nicholls y Teasdale, 2017).

Cuando aparecen las crisis, se priorizan valores sociales como la solidaridad o la empatía. Se observó que los mensajes entre organizaciones y usuarios del directorio aprovecharon esta coyuntura para contrarrestar el discurso del mercado egoísta e individual (Plata, 2005). Este trabajo buscó apuntar hacia sólo una hoja dentro de todo un árbol. Si bien la iniciativa analizada no las salvará de sus propias problemáticas, se consideró valioso mostrar estas acciones y así visibilizar su momento crítico. Como ya se mencionó, es posible que transcurran algunos años para apreciar todos sus impactos, ya que se encuentran presentes diversas variables que aún no se manifiestan del todo (McKibbin y Fernando, 2020; Annink, 2016).

Si bien nadie puede saber exactamente hasta dónde cambiará el mundo. Las consecuencias imprevistas darán lugar a una cascada de consecuencias aún inimaginables. Sin duda, las crisis nos recuerdan que es posible continuar si existe voluntad, empatía, solidaridad y coraje.

Pueden abrirse posibilidades para encontrar nuevas brechas con creatividad, ante los nuevos desafíos que representa hacer más con menos y con iniciativa, muy a pesar de los amuletos del presidente mexicano.

REFERENCIAS

- Annink, A. (2016). "From social support to capabilities for the work-life balance of independent professionals". *Journal of Management & Organization*, 23 (02), pp. 258-276. Recuperado de <<https://doi.org/10.1017/jmo.2016.53>>.
- Bifet, A., G. Holmes y B. Pfahringer (2011). "MOA-TweetReader: Real-Time Analysis in Twitter Streaming Data". *International Conference on Discovery Science*, v46-60. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-642-24477-3_7>.
- Blanco, C., C. Bernal, F. Camacho y M. Díaz (2018). "Industrias creativas y culturales: Estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento". *Información tecnológica*, 29 (3), pp. 15-28. Recuperado de <<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000300015>>.
- Boréus, K., y G. Gerström, (2017). *Analyzing Text and Discourse*. Sage.
- Cain, C. (2020). "Could this crisis change work for the better?". *The New York Times International Edition*, 18 de abril, Business, p. 6.
- Cnossen, B., E. Loots, y A. Witteloostuijn (2019). "Individual motivation among entrepreneurs in the creative and cultural industries: A self-determination perspective". *Creativity and Innovation Management*. Recuperado de <<https://doi.org/10.1111/caim.12315>>.
- Cnossen, B. (2018). "Creative work, self-organizing and autonomist potentiality: Snapshots taken from Amsterdam's art factories". *European Journal of Cultural Studies*. Recuperado de <<https://doi.org/10.1177/1367549418786411>>.
- Crisis Compartida (2020). "Únete al directorio", 30 de abril. Recuperado de <<https://crisiscompartida.com/unete-al-directorio>>.
- Cuarto Poder (2020). "Crisis compartida nuevo frente", 8 de abril. Recuperado de <<https://www.cuartopoder.mx/gente/crisis-compartida-nuevo-frente-editorial/321877/>>.
- De Peuter, G. (2011). "Creative economy and labor precarity: a contested convergence". *Journal of Communication Inquiry*, 35 (4), pp. 417-425.

- Eikhof, D., y A. Haunschild (2006). “Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries”. *Creativity and innovation management*, 15 (3). Recuperado de <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x>>.
- El Informador* (2020). “Frente común ante la Crisis Compartida”, 20 de marzo. Recuperado de <<https://www.informador.mx/cultura/Frente-comun-ante-la-Crisis-Compartida-20200324-0010.html>>.
- El Universal* (2020). “Plan contra coronavirus ha dado resultados: AMLO”. YouTube, 17 de marzo. Recuperado de <<https://youtu.be/crdJuYJ7UVs>>.
- El Universal* (2020). “AMLO presenta trébol de seis hojas de la buena suerte”. YouTube, 19 de marzo. Recuperado de <<https://youtu.be/uZuq3k7VG-Vo>>.
- Ferrer, R. (2018). “Una pedagogía por símbolos e imágenes simbólicas”. *Revista de Estudios Históricos de la Masonería Latinoamericana y Caribeña*, 10 (2), pp. 259-272. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3695/369562139013>>.
- Forbes. (2020). “La pandemia puede provocar la recesión más profunda de la existencia”, *Forbes*, 12 de abril. Recuperado de <<http://forbes.com/economía-comercio-coronavirus-omc-recisión-histórica/>>.
- Geertz, C. (2000). “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura”, en *La interpretación de las culturas*, Gedisa, pp. 17-40.
- Gill, R., y A. Pratt (2008). “In the Social Factory?: Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work”. *Theory, Culture & Society*, 25 pp. 7-8, Recuperado de <<https://doi.org/10.1177/0263276408097794>>.
- Haervey, D. (2018). “Neoliberalism as creative destruction”. *Critical social policy*. 38 (3), pp. 547-566.
- Hutson, M. (2020), “Attack mode, Can we create antivirals to combat the next pandemic?”. *The New Yorker*, 13 de abril, pp. 16-22.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (2020). “El INEGI presenta resultados del impacto del Covid-19 en la actividad económica y el mercado laboral”, comunicado de prensa, 23 de julio. Recuperado de <<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/COVID-ActEco.pdf>>.
- Khan, F. H., S. Bashir y U. Qamar (2014). “TOM: Twitter opinion mining framework using hybrid classification scheme”. *Decision Support Systems*, 57, pp. 245-257. Recuperado de <<https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.09.004>>.
- Kim, K., J.-Y., Jung J. y Park (2012). “Discovery of Information Diffusion Process in Social Networks”. *IEICE Transactions on Information and Systems*, 95

- (5), pp. 1539-1542. Recuperado de <<https://doi.org/10.1587/transinf.e95.d.1539>>.
- Lanier, J. (2018). *Ten Arguments for Deleting Your Social Media Accounts Right Now*. Henry Holt & Company.
- Larue, B. (2020). “Labour issues and COVID-19”. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne D’agroeconomie*. Recuperado de <<https://doi.org/10.1111/cjag.12233>>.
- La Rifa Chocolatería (2020). “El apoyo mutuo se hace presente en estos días, así como el chilillo” (actualización). Facebook, 6 de abril. Recuperado de <<https://www.facebook.com/pages/category/Chocolate-Shop/La-Rifa-Chocolater%C3%ADa-339718362793993/>>.
- Lena, J. y D. Lindemann (2014). “Who is an artist? New data for an old question”. *Poetics*, 43, pp. 70-85. Recuperado de <<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2014.01.001>>.
- Likierman, A. (2020). “The Elements of Good Judgment, How to improve your decision-making”. *Harvard Business Review*, 98 (1), pp. 103-111.
- McKibbin, W., y F. Roshen (2020). “The global macroeconomic impacts of covid 19: seven scenarios”, *CAMA working paper series*. Recuperado de <<https://cama.crawford.anu.edu.au/publication/cama-working-paper-series/16221/global-macroeconomic-impacts-covid-19-seven-scenarios>>.
- McQuilten, G., D. Warr, K. Humphrey A. y Spiers (2020). “Ambivalent entrepreneurs: arts-based social enterprise in a neoliberal world”, *Social Enterprise Journal*. Recuperado de <<https://bidi.uam.mx:6990/10.1108/SEJ-03-2019-0015>>.
- Meena A. y M. Valarmathi (2018). “Evaluating Twitter Data to Discover User’s Perception About Social Internet of Things”. *Wireless Personal Communications*. 101 (2), pp. 649-659. Recuperado de <<https://doi.org/10.1007/s11277-018-5709-2>>.
- Ministerio de Sanidad de España (2020). “Manejo clínico de pacientes con enfermedad por el nuevo coronavirus (Covid-19)”. Recuperado de <<https://www.sedar.es/images/site/NOTICIAS/coronavirus/Protocolo-manejo-clinico-covid-19.pdf>>.
- Nicholls, A., y S. Teasdale, (2017). “Neoliberalism by stealth? Exploring continuity and change within the UK social enterprise policy paradigm”. *Policy and Politics*, 45 (3), pp. 323-341.
- Noticias 22 Digital* (2020). “Los independientes en resistencia: Impronta Casa Editora”. 20 de abril. Recuperado de <<https://noticias.canal22.org.mx/2020/04/20/los-independientes-en-resistencia-frente-a-la-crisis-sanitaria-impronta-casa-editora/>>.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2017). “Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas, Nueva York, Estados Unidos”, comunicado de prensa. Recuperado de <<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-%09cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-%09que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>>.
- Organización Mundial de Comercio (2020), “Desplome del comercio ante la pandemia de covid 19, que está perturbando la economía mundial”, comunicado de prensa, 8 de abril Recuperado de <https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.htm>.
- Organización Mundial de la Salud (2020). “Covid 19: cronología de la actuación de la OMS”, comunicado de prensa, 27 de abril. Recuperado de <<https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline-covid-19>>.
- Páramo, D. (2011). “Mundos simbólicos”. *Pensamiento & Gestión*, 31, pp. 9-10. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64620759001>>.
- Plata, L. (2005). “La naturaleza social y económica del contrato”. *Revista de Derecho*, 23, pp. 97-110. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=234735>>.
- Sánchez, J. *et al.* (2012). “Del aprendizaje y de la enseñanza de la metodología: conversación entre investigadores”, en *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica*. Universidad Jesuita de Guadalajara, pp. 218-247.
- Rodríguez, A. (2020). “Iniciativa Crisis compartida promueve unión entre proyectos”. *Milenio*, 10 de abril. Recuperado de <<https://www.milenio.com/cultura/coronavirus-crisis-compartida-iniciativa-cultura-independiente>>.
- The Economist* (2020). “The hard choices Covid pollicymakers face”, 4 de abril, pp. 14-18.
- The Economist* (2020). “Is China winning? The geopolitical consequences of Covid-19 will be long lasting-and unfortunate”, 18 de abril, p. 7.
- Universidad Johns Hopkins (2020). “CSSE: covid 19 Dashboard by Center for System Science and Engineerin”, 17 de mayo. Recuperado de <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>.
- Ximénez-Fyvie, L. (2020). “La irresponsabilidad de sembrar falsas esperanzas sobre un tratamiento cercano contra covid 19”, *Laboratorio de Genética Molecular* UNAM. Recuperado de <<https://labgenmol-fo-unam.com/2020/04/02/la-irresponsabilidad-de-sembrar-falsas-esperanzas-sobre-un-tratamiento-cercano-contra-covid-19/>>.

ANEXOS



Fuente: Paulina [@perasymanzanas] (2 de abril de 2020).
Recuperado de <<https://twitter.com/perasymanzanas/status/1245890865710739457/photo/1>>.



Fuente: Paraíso Perdido [@Eparaidoperdido]
(4 de mayo de 2020). Recuperado de
<<https://twitter.com/Eparaisoperdido/status/1257325391963762688/photo/1>>.

Satisfacción en el trabajo en profesores de instituciones de educación superior. Propuesta teórico-metodológica

Martha Angélica de la Rosa Hernández
Universidad Politécnica de San Luis Potosí

RESUMEN

El presente capítulo tiene como objetivo compartir una propuesta metodológica que se refleja en un instrumento, cuyo propósito es identificar y medir la satisfacción en el trabajo de los profesores en Instituciones de Educación Superior (IES), con base en los principios teóricos de los desempeños ocultos; de esta forma, se presenta un modelo teórico y sus componentes, a través del cual se analiza a los profesores de las carreras con enfoque en gestión de tres importantes universidades públicas de San Luis Potosí, México. El capítulo incluye revisión de la literatura, metodología, resultados, conclusiones preliminares y referencias. En las conclusiones se hace referencia a la importancia de estimar elementos de estructura, contenido e impacto para medir la satisfacción en el trabajo de los profesores y precisar los desempeños ocultos que tienen influencia.

Palabras clave: desempeños ocultos, satisfacción en el trabajo, Instituciones de Educación Superior.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y los académicos que trabajan en ellas han sido susceptibles a los cambios que se han presentado en el contexto global y cuya afectación impacta el ámbito local e interno de las universidades; algunos de las transformaciones más significativas son: la globalización, la transformación social, la migración cultural, los avances tecnológicos, por mencionar algunos ejemplos que engloban aspectos económicos, políticos, tecnológicos, culturales y sociales (Garbanzo, 2015; Garbanzo, 2012a; Cuadra y Veloso, 2007). Lo anterior supone el planteamiento de nuevos retos, pues se generan expectativas más altas de la educación superior (Galaz, 2008: 5). Asimismo, las universidades deben ser precursoras de estrategias que les facilite su desarrollo, lo que, según Garbanzo (2012b: 218), exige un cuadro de profesores altamente competente, lo que trae como consecuencia que la estabilidad emocional y la ecuanimidad entre aspectos personales y profesionales de los profesores se vuelvan complejas de mantener (Aguilar, Magaña y Surdez, 2011).

La presente investigación parte de la importancia que las organizaciones deben dar a su recurso humano: valorarlo, tratarlo con dignidad y propiciar para el personal las condiciones que le permitan sentirse parte de la organización y satisfecho con su trabajo, con mayor razón si se trata de las universidades. Para lograr lo anterior, un elemento fundamental es el claustro de profesores, quienes son los responsables de la formación de los alumnos, y sobre los que pocas veces se reflexiona y analizan sus condiciones, motivaciones, aspiraciones, preocupaciones y elementos que contribuyan a sentirse satisfechos en su trabajo; la preocupación por lo anterior permite dar un significado a la percepción individual y grupal de las personas, las cuales pueden expresarse en beneficio o perjuicio de la institución.

Asimismo, se enfoca en el estudio de los desempeños ocultos y la satisfacción en el trabajo en profesores de tres de las Instituciones de Educación Superior públicas más importantes en San Luis Potosí, México, específicamente en las carreras con enfoque en gestión, a fin de con-

vencer sobre la necesidad de llevar a cabo acciones y estrategias para promover el desarrollo y fortalecimiento de los profesores en el contexto organizacional dentro de las universidades locales, que se refleje en su satisfacción laboral.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Desempeños ocultos

El método de costos y desempeños ocultos nació en 1973; su precursor es el Dr. Henri Savall, quien en su propuesta metodológica plantea la unión entre la dimensión económica y la dimensión social de las organizaciones. Los costos-desempeños ocultos son los elementos de gastos y de productos no evidenciados por el sistema de información contable de la empresa. “Un costo-desempeño visible se define a partir de tres particularidades: un *nombre*, una *medida* y un *sistema de control continuo*. Cualquier elemento de costo-desempeño que no tenga estas características es un *costo-desempeño oculto*, ya que no se refleja en los estados financieros ni en las cuentas contables dentro de las empresas” (Zardet y Krief, 2006: 2). Como puede apreciarse, el nombre costo-desempeño corresponde a los dos sectores que abarca esta propuesta, ya que los costos representan la parte económica y los desempeños, la parte social de las organizaciones.

Para poder determinar los desempeños ocultos, la metodología propone la identificación de disfuncionamientos y los define como la diferencia entre el funcionamiento que se desea de una empresa y el funcionamiento real; es el resultado de las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos. Los disfuncionamientos se clasifican en seis familias: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia (Savall, Zardet y Bonnet, 2008).

El enriquecimiento de la tarea

En relación con la propuesta de Herzberg (1959) sobre el enriquecimiento del trabajo, que consiste en modificar un trabajo de tal manera que un empleado tenga la oportunidad de alcanzar reconocimiento, que sea una tarea que estimule su responsabilidad y esto traiga como consecuencia mejoras, tales características están incorporadas al trabajo mediante una carga vertical; es decir, mayor responsabilidad no implica asignar tareas adicionales de dificultad similar (carga horizontal), pero la mayoría de las organizaciones implementaron esta propuesta a partir de una mayor carga de trabajo, lo que aumentó el conflicto en las empresas por la falta de reconocimiento o por el incremento de responsabilidades sin una formación adecuada. Evidencias de investigación en donde se ha aplicado el Modelo de Gestión Socioeconómica muestran que los trabajadores incrementan sus tareas sin que eso signifique mayor estímulo o reconocimiento (Martínez, Pomar y Rendón, 2013; González, Aguilera, Vivanco, 2013; De la Rosa, Martínez, Alonso y Martínez, 2013). Al haber incremento de tareas, sin que el trabajador tenga la capacitación suficiente para realizarlas, se provocan disfuncionamientos en la organización, además del descontento y de los resultados económicos y sociales que impactan la organización. Al respecto, según Savall, la falta de satisfacción en el trabajo es originada por el modelo organizacional que estructura las tareas y funciones desde la perspectiva de los administradores de la organización, que en gran medida se basan en el modelo taylorista, caracterizado por el trabajo rutinario, la desconfianza y la falta de sentido del trabajo que realizan, lo que provoca en los trabajadores altos niveles de insatisfacción laboral. Savall menciona la relación entre las condiciones de trabajo y la eficacia del trabajo. Coincide con la propuesta de Herzberg al considerar las condiciones de trabajo como un factor de higiene que permiten que el trabajador no tenga insatisfacción, pero ello no significa que se logre la satisfacción del trabajador.

*Experiencias de aplicación del Modelo de Gestión
Socioeconómica en Instituciones de Educación Superior*

El Modelo de Gestión Socioeconómica se ha aplicado en gran cantidad de organizaciones (Ruiz, Bodes y Dominicis, 2016; Martínez, Pomar y Rendón, 2013; Pomar, Rendón y Ramírez, 2013; González *et al.*, 2013; De la Rosa *et al.*, 2013; Fernández y Pérez, 2004) y algunas de éstas corresponden a Instituciones de Educación Superior. De manera puntual, se hace referencia al trabajo realizado por Safi (2012), en donde aborda la gestión y ejecución socioeconómica desde un enfoque de calidad integral en una IES en Túnez. En este estudio se enfatiza el contexto de desarrollo económico, la gestión de las organizaciones públicas; particularmente, la de las Instituciones de Educación Superior se convirtió en un tema de primera importancia para el país. Su investigación contribuyó a la implementación de herramientas y dispositivos de la gestión socioeconómica en las prácticas y enfoques de la calidad en las IES; en otras palabras, se aportó a la gestión de la calidad desde la óptica de la gestión socioeconómica.

En el caso del trabajo realizado por Ejea, Mercado, Carrillo, Romero y Soto (2004), se implementó el Modelo de Gestión Socioeconómica en las bibliotecas de la Universidad Autónoma Metropolitana, México, teniendo resultados satisfactorios en su aplicación, aunque con cierto escepticismo por parte de los participantes. De manera semejante, la investigación de Peñalva, Ramírez, García, Viccon, Benavides y Díaz (2004) recaba la experiencia de la aplicación del modelo socioeconómico en la división de Ciencias Biológicas y de la Salud de la Universidad Autónoma Metropolitana en Xochimilco, México, mostrando en sus resultados la forma en la que la división ha cambiado sus propias inercias de trabajo, trayendo beneficios para la organización.

Asimismo, Ramírez (2006) nos muestra en su investigación los elementos estructurales de la confianza, que permiten superar los inevitables conflictos y crear las condiciones favorables para estimular acciones cooperativas y mejorar el desempeño de las organizaciones, y en consecuencia desarrollar óptimas relaciones humanas en los espacios

de trabajos académicos. El estudio se realizó en los grupos de trabajo del Departamento de Sistemas Biológicos de la Universidad Autónoma Metropolitana en Xochimilco, México, utilizando como base metodológica el Modelo de Gestión Socioeconómica encontrando que:

El diagnóstico socioeconómico ayudó a conocer otras causas que incidían en percepciones y sentimientos de desconfianza porque la estructura organizacional no respondía a las necesidades de los académicos, falta de visión estratégica y la toma de decisiones unilaterales de los jefes, insuficiente democracia en las decisiones políticas, escasos valores en la comunidad docente, ineficiencia de los procesos de comunicación, tensión por luchas del poder y el predominio del individualismo (Ramírez, 2006: 275).

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo describe un “sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (Robbins, 2013: 7). Un individuo con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. La satisfacción en el trabajo puede medirse de distintas formas, aunque es importante destacar las particularidades que para algunos autores son fundamentales; por ejemplo, para Monosalvas *et al.* (2015: 10), “la satisfacción se mide a partir de la relación con los superiores, las condiciones físicas del trabajo, la participación en las decisiones y el reconocimiento”. Asimismo, Lu, Barriball, Zhang y While (2012) establecen como determinantes para medir la satisfacción en el trabajo: las condiciones físicas, las relaciones con los compañeros y directivos, los salarios, la estabilidad laboral y el reconocimiento. En el mismo orden de ideas, Robbins (2013: 76) propone que “la satisfacción en el trabajo se puede medir a partir de los salarios, la estabilidad laboral, la preocupación por la vida familiar”.

La satisfacción en el trabajo en docentes puede entenderse como el resultado de comparar la propuesta de trabajo que le ofrece la institución para efectos de su quehacer docente o investigativo frente a lo que

el mismo docente considera que debería ser, según sus intereses; por otro lado, manifiesta insatisfacción laboral según perciba las instalaciones físicas y el clima organizacional (González, 2008). Existen factores que no forman parte de la atmósfera laboral y que repercuten en la satisfacción, como son: edad, género, salud, antigüedad en el trabajo, nivel de inteligencia, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares, entre otras (Ramírez y Benítez, 2012; Hernández *et al.*, 2012).

Cabe señalar que existe un creciente interés por el estudio de la satisfacción en el trabajo de los profesores (Cuadra *et al.*, 2009, 2010, 2012; Galaz, 2008; Galaz, 2003; Pearson y Moarnaw, 2005; Dinham y Scott, 2000; Ganzach, 2003; Metler, 2002; Benz y Frey, 2008), al considerar que una sociedad avanzada debe velar porque sus profesores sean personas laboralmente satisfechas, ya que los beneficios se proyectan tanto para los individuos como para las organizaciones, visualizándose en la calidad de la educación proporcionada y en el prestigio de las instituciones educativas.

Experiencias de investigaciones sobre satisfacción en el trabajo en Instituciones de Educación Superior

Las investigaciones de Aguilar, Magaña y Surdez (2011), en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, concluyen que los profesores se sienten reconocidos, pero este reconocimiento viene de forma externa a la institución, cuando se presentan trabajos en congresos o por medio de los alumnos; sin embargo, consideran que su salario es insuficiente para cubrir sus necesidades y no competitivo con respecto a otras instituciones.

Por su parte, Padilla, Jiménez y Ramírez (2008) muestran una investigación realizada en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en la que los resultados indican que 64.3 por ciento de los profesores afirmó estar satisfecho y 26.4 por ciento muy satisfecho con el trabajo que desempeña. Es decir, 90.7 por ciento se ubica en las categorías más altas.

Estos resultados se ven reforzados con el hecho de que 98 por ciento del profesorado manifestó que si pudiera volver a elegir, optaría nuevamente por ser académico. Los resultados indican que la satisfacción en el salario y en la estabilidad laboral están por debajo de la global, lo que refuerza la hipótesis de que el trabajo académico tiene una motivación fuerte de carácter intrínseco. Del total de profesores que dijeron estar insatisfechos o muy insatisfechos con el salario, 62.4 por ciento no dejaría la institución, debido a su interés en formar nuevas generaciones y 68.2 por ciento, por su vocación para la docencia. Asimismo, Galaz (2003), en su estudio en la Universidad Autónoma de Baja California, concluye que 84.8 por ciento del profesorado afirmó estar satisfecho o muy satisfecho con su trabajo en general. En relación con las condiciones generales de trabajo, un porcentaje moderadamente alto de los docentes encuestados manifestó estar satisfecho a nivel global (72 por ciento), lo mismo que en cuanto a las condiciones para la realización de sus actividades docentes. Sin embargo, decrecieron en evaluación del trabajo (38 por ciento), con el sistema de incentivos de la institución (16 por ciento) y con el salario académico (15 por ciento), así como con seguridad en el trabajo (52 por ciento) y con su situación laboral (52 por ciento). Un porcentaje moderado indicó estar satisfecho con las relaciones entre ellos y los administrativos (56 por ciento), un porcentaje inferior manifestó lo mismo con la forma en la que se administra su unidad académica (49 por ciento) y un porcentaje bajo, con la forma en la que se administra la institución (32 por ciento).

En el mismo orden de ideas, Escobedo, Cuautle, Sánchez, Cavazos y Máynez (2013) proponen un modelo teórico para medir la satisfacción laboral de los profesores a partir de los factores socioculturales y, ergo, ambientales. No se identificó evidencia de su aplicación. Ramírez y Benítez (2012), en su estudio hecho en una universidad en el Estado de México, concluyen que tres de cinco factores predicen la satisfacción laboral y pueden incrementar los niveles de satisfacción laboral de la institución. A mayor evaluación institucional del personal, mayor desarrollo, capacitación, actualización y comunicación para el desempeño personal. Existe una asociación positiva y fuerte entre la comunicación

y la satisfacción laboral: mientras mayor sea la comunicación entre el personal, mayor será la satisfacción del personal en su lugar de trabajo. Contreras, Arroyo y Hernández (2012), en su estudio en la Universidad Politécnica de Pénjamo, Guanajuato, identifican la aparición de un factor relevante: indiferencia o conformismo en la mayoría del personal: “checo, hago mi trabajo y me voy”, “para qué esforzarme si no se reconocerá”. Indiferencia muy marcada en el personal docente.

Hernández, Sánchez y Sánchez (2012), en su estudio en una institución educativa del estado de Hidalgo, concluyeron que con la variable de estado civil de los catedráticos existe un mayor compromiso en general con la institución educativa y mayor satisfacción laboral cuando el maestro ya contrajo una responsabilidad mayor con su pareja, y ésta se refleja en la universidad. Existe mayor compromiso cuando el maestro no es ni tan joven ni tan viejo. Alto grado de pertenencia por parte de los catedráticos hacia la institución en relación con el compromiso afectivo, el cual se ve influido por el tiempo que éstos han laborado en la institución; por consiguiente, el apego se convierte en un compromiso de continuidad para seguir dentro de la institución, ya que encuentran su permanencia como una situación segura. De la misma manera, se observa que el compromiso organizacional y la satisfacción de los catedráticos tienen una relación significativa con el estado civil, la edad y la antigüedad laboral.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación exploratoria, con enfoque cuantitativo, de tipo censal, logrando recopilar información de la totalidad de la población de los profesores adscritos a tres programas de gestión en universidades públicas de San Luis Potosí, México, con un total de 77 participantes. Las variables fundamentales de la investigación son: A. Desempeños ocultos y B. Satisfacción en el trabajo. A su vez, cada una de estas variables tiene categorías, componentes y formas de medición, mismas que se muestran en la tabla 1.

TABLA 1.
COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES

<i>Variable</i>	<i>Categoría</i>	<i>Medición</i>
Desempeños ocultos	Condiciones de trabajo Organización del trabajo Gestión del tiempo Comunicación y negociación y relación con superiores y compañeros Capacitación y formación	Escala de Likert
Satisfacción en el trabajo	Salarios y prestaciones Horario de trabajo Estabilidad laboral Preocupación por la vida familiar	Escala de Likert

Fuente: elaboración propia con base en Savall y Zardet, 2011; Monosalvas, Monosalvas y Nieves, 2015; Cuadra y Veloso, 2007.

Instrumento

Para la obtención de los datos, se desarrolló un cuestionario de 62 ítems, divididos en tres secciones. La primera corresponde a los datos demográficos; esta sección se justifica, ya que a través de ella pudo darse respuesta a las preguntas planteadas en la investigación; asimismo, esta información permitió hacer el análisis estadístico y cruzar información de variables. La segunda sección del cuestionario corresponde a la *variable independiente desempeños ocultos*. La tercera sección del cuestionario corresponde a la *variable dependiente satisfacción en el trabajo*. Para la medición de los ítems se utilizó la escala de Likert en cinco rangos.

Una vez obtenidos todos los datos necesarios, fueron procesados a través del programa STATA versión 12, que permitió la obtención de resultados a través de correlaciones, regresión lineal múltiple y pruebas de hipótesis.

Modelos de estimación

Como lo que quiere medirse es la satisfacción en el trabajo de los profesores, el modelo estadístico que aquí se propone, se establecieron categorías a explicar y se midieron en función de los desempeños ocultos y de las propias categorías que integran la variable de *satisfacción en el trabajo*.

El modelo estadístico puede explicar dos niveles conceptuales: un nivel de variable y un nivel global. El nivel de variable refleja la relación general de las variables entre sí; es decir, su correlación, se construyó a partir del promedio de las respuestas que cada una de las personas dio al instrumento con base en la escala de Likert.

Para el Nivel Global, se utilizó la regresión lineal múltiple que puede representarse a través de la ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \mu \quad (1)$$

Dicha regresión lineal múltiple se realizó en cada una de las dimensiones de la *satisfacción en el trabajo*, contra todas las variables de los *desempeños ocultos*. Los modelos de estimación se muestran en la tabla 2.

TABLA 2.
MODELOS DE ESTIMACIÓN

Regresión por dimensión	
$SyP = \beta_0 + \beta_1 CT + \beta_2 OT + \beta_3 GT + \beta_4 CyN + \beta_5 CyF + \beta_6 OyAC + \mu$	(1)
$HT = \beta_0 + \beta_1 CT + \beta_2 OT + \beta_3 GT + \beta_4 CyN + \beta_5 CyF + \beta_6 OyAC + \mu$	(2)
$EL = \beta_0 + \beta_1 CT + \beta_2 OT + \beta_3 GT + \beta_4 CyN + \beta_5 CyF + \beta_6 OyAC + \mu$	(3)
$PPVF = \beta_0 + \beta_1 CT + \beta_2 OT + \beta_3 GT + \beta_4 CyN + \beta_5 CyF + \beta_6 OyAC + \mu$	(4)
$ST_{GLOBAL} = \beta_0 + \beta_1 CT + \beta_2 OT + \beta_3 GT + \beta_4 CyN + \beta_5 CyF + \beta_6 OyAC + \mu$	(5)

Nota: *En relación con la variable dependiente Satisfacción en el Trabajo, la nomenclatura es SyP; corresponde a la categoría de Salarios y prestaciones; HT corresponde a la categoría de Horario de Trabajo; EL corresponde a la categoría de Estabilidad Laboral; PPVF corresponde a la categoría Preocupación por la Vida Familiar. ST_{GLOBAL} Corresponde al indicador de Satisfacción Global.*

En relación con la variable independiente Desempeños Ocultos, la nomenclatura es:

CT corresponde a la categoría de Condiciones de Trabajo; *OT* corresponde a la categoría Organización del Trabajo; *GT* corresponde a la categoría Gestión del Tiempo; *CyN* corresponde a la categoría Comunicación y Negociación; *CyF* corresponde a la categoría Capacitación y Formación; *AC* corresponde a la categoría Orientación y Adaptación al Cambio.

Fuente: elaboración propia con base en la investigación.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la investigación fue identificar los desempeños ocultos de las Instituciones de Educación Superior públicas más importantes del estado de San Luis Potosí y de qué manera éstos afectan la satisfacción en el trabajo de los profesores adscritos en las carreras de administración y gestión.

HIPÓTESIS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para una la sistematización de esta información, se presenta la tabla 3.

TABLA 3.
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA QUE SE VA A UTILIZAR

<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Metodología</i>
P1. ¿Los desempeños ocultos afectan la percepción de la satisfacción en el trabajo de los profesores en las Instituciones de Educación Superior públicas?	<p>H1. Los desempeños ocultos (condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación, la capacitación y la orientación al cambio) son elementos decisivos para que los maestros estén satisfechos en su trabajo.</p> <p>H2. La satisfacción en el trabajo de los profesores está influida por los salarios y las prestaciones, el horario de trabajo, la estabilidad laboral y la preocupación por la vida familiar.</p> <p>H3. Las IES proveen a los profesores condiciones de trabajo favorables, lo que refleja profesores satisfechos en su trabajo.</p> <p>H4. Los profesores que no tienen organización del trabajo reflejan menor satisfacción.</p> <p>H5. Las IES que permiten a los profesores hacer su propia gestión del tiempo reflejan profesores más satisfechos en su trabajo.</p> <p>H6. Las IES que propician la comunicación de sus profesores generan mayor satisfacción entre estos.</p> <p>H7. El profesor que manifiesta sentirse identificado con la misión, la visión y los valores de su institución, y que participa en su planeación estratégica y de crecimiento, refleja mayor nivel de satisfacción en su trabajo.</p>	<p>Σ</p> <p>Σ</p> <p>Σ</p> <p>Correlaciones. Pruebas de hipótesis. Regresión lineal múltiple.</p>
P2. ¿Qué impacto tienen la edad, sexo, estado civil y cantidad de hijos de los profesores para afectar la percepción de la satisfacción en el trabajo?	<p>H8. La edad de los profesores es determinante para la percepción de satisfacción en el trabajo, lo que refleja que entre más jóvenes son, menor interés hay en las prestaciones y en la permanencia en la institución.</p> <p>H9. Para los profesores con hijos, las prestaciones representan mayor satisfacción en el trabajo.</p> <p>H10. Las profesoras valoran el horario de trabajo flexible, lo que incrementa su satisfacción en el trabajo.</p>	<p>Σ</p> <p>Σ</p> <p>Σ</p> <p>Correlaciones. Pruebas de hipótesis. Regresión lineal múltiple.</p>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 muestra las preguntas de investigación, hipótesis y metodología que se utilizaron en la presente investigación.

RESULTADOS

A priori, podría considerarse que, para cada una de las estimaciones, el signo del β_1 debería ser positivo, indicando que, en la medida en la que los desempeños ocultos son mayores, la satisfacción en el trabajo sería mayor.

En el mismo sentido, se esperaría que los salarios y prestaciones, el horario de trabajo, la estabilidad laboral y la preocupación por la vida familiar estén relacionados de forma positiva con la satisfacción en el trabajo.

Con la finalidad de entender el sentido de la relación entre las variables, se analizó, antes de hacer las estimaciones, qué relación hay entre la satisfacción en el trabajo y los desempeños ocultos. Los resultados se muestran en las tablas 4 y 5, respectivamente.

Como puede apreciarse en la tabla 4, en la correlación de la *satisfacción en el trabajo* con los *desempeños ocultos*, todas son positivas, excepto la gestión del tiempo (GT), que es prácticamente cero. La dimensión de los *desempeños ocultos* que tiene mayor fuerza en la *satisfacción en el trabajo* es la organización del trabajo (OT), seguida de la orientación y adaptación al cambio (OyAC). Los resultados arrojados con la significancia ratifican que todas las dimensiones son significativas, excepto la gestión del tiempo.

TABLA 4.
CORRELACIÓN DE *STGLOBAL* Y LOS DO

	<i>ST</i>	<i>CT</i>	<i>OT</i>	<i>GT</i>	<i>CyN</i>	<i>CyF</i>	<i>OyAC</i>
<i>ST</i>	1.0000						
<i>CT</i>	0.2693	1.0000					
	0.0179						

	<i>ST</i>	<i>CT</i>	<i>OT</i>	<i>GT</i>	<i>CyN</i>	<i>CyF</i>	<i>OyAC</i>
OT	0.4960	0.6940	1.0000				
	0.0000	0.0000					
GT	-0.0496	0.1521	-0.0974	1.0000			
	0.6682	0.1868	0.3992				
CyN	0.3796	0.5119	0.4651	0.1206	1.0000		
	0.0007	0.0000	0.0000	0.2961			
CyF	0.2747	0.1085	0.2230	-0.1802	0.4789	1.0000	
	0.0156	0.3475	0.0512	0.1167	0.0000		
OyAC	0.4525	0.3255	0.3475	0.1385	0.5151	0.3987	1.0000
	0.0000	0.0039	0.0020	0.2297	0.0000	0.0003	

Fuente: elaboración propia con base en la investigación realizada.

TABLA 5.
CORRELACIÓN DE *STGLOBAL* Y SUS PROPIAS DIMENSIONES

	<i>ST</i>	<i>SyP</i>	<i>HT</i>	<i>EL</i>	<i>PVF</i>
ST	1.0000				
SYP	0.8737	1.0000			
	0.0000				
HT	0.6929	0.4387	1.0000		
	0.0000	0.0001			
EL	0.8602	0.7504	0.3508	1.0000	
	0.0000	0.0000	0.0018		
PVF	0.7939	0.5981	0.5739	0.5210	1.0000
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	

Fuente: elaboración propia con base en la investigación realizada.

Como puede observarse en la tabla 5, el resultado muestra que existe una correlación positiva entre cada una de las dimensiones. El efecto positivo más fuerte con la ST_{GLOBAL} lo tienen los salarios y prestaciones (SyP), seguida de la estabilidad laboral (EL), para luego pasar a la preocupación por vida familiar (PVF) y, finalmente, el horario de trabajo (HT). Cada una de las dimensiones impacta de manera positiva en la *satisfacción en el trabajo*.

Como se mencionó al inicio, la expectativa *a priori* era que los resultados fueran positivos y que, a medida que los profesores evaluaran mejor cada uno de los desempeños ocultos, la satisfacción en el trabajo tendiera a ser mejor. Sin embargo, se identificaron algunos resultados negativos, lo que indica que, en la medida en que la gente califica más alto los desempeños ocultos, su satisfacción en el trabajo es menor. Lo anterior corrobora los resultados de los estudios de Chiang, Salazar y Núñez (2007), pues, en sus estudios en la variable de condiciones físicas de trabajo, hay una relación estadísticamente poco significativa con la satisfacción en el trabajo.

Para una mayor certeza, se hicieron las pruebas de hipótesis sobre cada uno de los resultados. Los signos que se generaron en los resultados nos muestran, a partir de la determinación de R, que la satisfacción en el trabajo está siendo explicada por los desempeños ocultos en 36 por ciento; sin embargo, al quitar la constante, el resultado se explica a 95%. Lo anterior significa que hay otras variables que explican cuán satisfecho se siente el profesor y que no están incluidas en el estudio.

CONCLUSIONES

Un elemento fundamental para que las organizaciones obtengan resultados positivos radica en la manera en la que realizan la gestión de su personal, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales (Peña, Díaz, y Carrillo, 2013); en tal sentido, los desempeños ocultos y la satisfacción laboral deben ocupar un lugar preferente y permanente en la gestión de personal, ya que la percepción de

los trabajadores, sea negativa o positiva, influye en la relación que éstos adopten con la organización y en su nivel de compromiso y productividad (Hinojosa, 2010). Es así que el instrumento que se propone cumple el objetivo de identificar los desempeños ocultos y de qué manera éstos inciden en la satisfacción en el trabajo de los colaboradores de cualquier organización en la que se aplique, como en este caso fue a profesores de IES.

Resulta pertinente mencionar que puede existir resistencia por parte de las organizaciones e instituciones para la aplicación del instrumento, debido a prejuicios y a una ferviente creencia en los modelos de gestión tradicionales. El instrumento propuesto y los resultados preliminares presentados son reflejo del trabajo de investigación realizado, y su réplica en diversidad de organizaciones podría aportar al estudio de la gestión de recursos humanos y convertirse en un punto de referencia empírico para la definición de mecanismos que permitan generar las condiciones organizacionales adecuadas y pertinentes a fin de que las personas disfruten de mejor salud mental y bienestar emocional, y así dignificar el trabajo.

REFERENCIAS

- Aguilar, N., D. Magaña y E. Surdez (2011). “Importancia de la satisfacción laboral”. *Academia.edu*. Recuperado de <<https://www.academia.edu/29181036/>>.
- Castro, A., y M. Sánchez (2000). “Objetivos de vida y satisfacción autopercibida en estudiantes universitarios”. *Psicothema*, 12 (2), pp. 87-92.
- Chiang, M., C. Salazar y A. Núñez (2007). “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1”. *Revista Theoria*, 16 (2), pp. 61-76.
- Contreras, C., I. Arroyo y E. Hernández (2012). “Diagnóstico del clima laboral en la Universidad Politécnica de Pénjamo”. *Développement organisationnel et changement*. ISEOR, Academy of Management FNGE, ODC.
- Cuadra, A., y C. Veloso (2007). “Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones”. *Revista Universum*, 2 (22), pp. 40-56.

- Cuadra, A., S. Lee y P. Sossa (2009). “Construcción de perfiles psicográficos de profesores de educación básica de escuelas municipales de Arica”. *Estudios Pedagógicos*, 35 (1), pp. 13-26.
- Cuadra, A., C. Veloso, Y. Moya, L. Reyes y J. Vilca (2010). “Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital”. *Revista Salud y Sociedad*, 1 (2), pp. 101-112. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742463004>>.
- Cuadra, A., L. Fuentes, D. Madueño, C. Veloso e Y. Bustos (2012). “Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral”. *Revista de Psicología*, 24 (1), pp. 3-26.
- De la Rosa, M., G. Martínez, M. Alonso y M. Martínez (2013). “Análisis de los costos y resultados ocultos en etapa cualitativa de una pequeña empresa mexicana dedicada a la fabricación de piezas de motor”, en G. Martínez (eds.), *El management socioeconómico en PyMEs del sector de metalmecánica. Casos de la industria metalmecánica en el Distrito Federal y en los estados de Aguascalientes, Hidalgo y San Luis Potosí*. Ediciones de la Noche.
- Dinham, D., y C. Scott (2000). “Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction”. *Journal of Educational Administration*, 38 (4), pp. 379-396.
- Ejea, G., G. Mercado, E. Carrillo, A. Romero y E. Soto (2004). “La experiencia en la aplicación del Modelo de Gestión Socioeconómica en bibliotecas de la UAM”, en M. Fernández y H. Savall (eds.), *El Modelo de Gestión Socioeconómica en organizaciones mexicanas*, México, UAM/ISEOR, pp. 55-62.
- Escobedo, M., L. Cuautle, G. Sánchez, J. Cavazos y A. Máynez (2013). “Factores socioculturales y ergoambientales: su impacto en la satisfacción laboral de las instituciones de educación superior”. *Revista Teoría y Praxis*, julio-diciembre, Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145104005>>.
- Fernández, M., y C. Pérez (2004). “El Modelo de Gestión Socioeconómica en organizaciones mexicanas”, en M. Fernández y H. Savall (ed.). *El Modelo de Gestión Socioeconómica en organizaciones mexicanas*, México, UAM/ISEOR, pp. 15-26.
- Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública; la realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Serie Investigaciones).
- Galaz, J. (2008). “Los académicos mexicanos a principios del siglo XXI: una primera exploración sobre quiénes son y cómo perciben su trabajo, sus instituciones y algunas políticas públicas”, documento de trabajo. XXII Sesión Ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones

- Afines (CUPIA) de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 21 de noviembre, Villahermosa, Tabasco, México.
- Ganzach, Y. (2003). “Intelligence, education, and facets of job satisfaction”. *Work & Occupations*, 30 (1), pp. 97-123.
- Garbanzo, G. (2012a). “Dignified Teacher Working Conditions in the 21st Century, an Inalienable Right, not an Option”. *Revista Electrónica Educare*, XV (2), pp. 87-109. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941215660083>>.
- Garbanzo, G. (2012b). “Public higher education in Latin America: Characteristics and challenges”. *Revista GUAL, Florianópolis*, 5 (1), pp. 216-227. Recuperado de <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-535.2012v5n1p216/21943>>.
- Garbanzo, G. (2015). “Organizational Development and Change Processes in Educational Institutions, a Challenge for The Management of Education”. *Revista Educación*, 40 (1), pp. 67-87. Recuperado de <<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/index>>.
- González, M., L. Aguilera, S. Vivanco y C. Martínez (2013). “Estrategias empresariales ante las crisis de las pymes en la industria metalmecánica en Aguascalientes: empresa de fundición, moldeado troqueles”, en G. Martínez (ed.), *El management socioeconómico en PyMEs del sector de metalmecánica. Casos de la industria metalmecánica en el Distrito Federal y en los estados de Aguascalientes, Hidalgo y San Luis Potosí*. Ediciones de la Noche.
- Hernández, T., H. Sánchez y G. Sánchez (2012). “Compromiso organizacional en catedráticos de una institución educativa de nivel superior del estado de Hidalgo”, en *Développement organisationnel et changement*. ISEOR, Academy of Management, FNGE, ODC.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*, Nueva York, J. Wiley & Sons.
- Hinojosa, C. (2010). “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses”, tesis doctoral, Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.] Recuperado de <<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>>.
- Lu, H., K. Barriball, X. Zhang y A. While (2012). “Job satisfaction among hospital nurses revisited. A systematic Review”. *International Journal of Nursing Studies*, 49, pp. 1017-1038.
- Martínez, G., S. Pomar y A. Rendón (2013). “Estrategias competitivas en Pymes. Relaciones interorganizacionales con la gran empresa”, en G. Martínez (ed.), *El management socioeconómico en PyMEs del sector de metalmecánica*.

- Casos de la industria metalmecánica en el Distrito Federal y en los estados de Aguascalientes, Hidalgo y San Luis Potosí*. Ediciones de la Noche.
- Metler, C. (2002). "Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers". *American Secondary Education*, 31 (1), pp. 43-53.
- Monosalvas, C., L. Monosalvas y J. Nieves (2015). "El clima organizacional y la satisfacción laboral". *Revista Administer*, 26, pp. 5-15.
- Padilla, L., L. Jiménez y M. Ramírez (2008). "La satisfacción con el trabajo académico. Motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afectan. El caso de una universidad pública estatal". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13 (38), pp. 843-865. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000300008>.
- Pearson, L., y W. Moarnaw (2005). "The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism". *Educational Research Quarterly*, 29 (1), pp. 37-53.
- Peña, M., M. Díaz y A. Carrillo (2013). "Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica". *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6 (3), pp. 115-128. Recuperado de <<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-9.pdf>>.
- Peñalva, L., H. Ramírez, B. García, J. Viccon, L. Benavides y R. Díaz (2004). "La experiencia de la aplicación del modelo socioeconómico en la división de ciencias biológicas y de la salud en la unidad Xochimilco", en M. Fernández y H. Savall (eds.), *El Modelo de Gestión Socioeconómica en organizaciones mexicanas*. México, UAM/ISEOR.
- Pomar, S., A. Rendón y H. Ramírez (2013). "La toma de decisiones y su impacto en el desempeño. Estudio de caso de una PyME del sector de metalmecánica", en G. Martínez (ed.), *El management socioeconómico en PyMEs del sector de metalmecánica. Casos de la industria metalmecánica en el Distrito Federal y en los estados de Aguascalientes, Hidalgo y San Luis Potosí*. Ediciones de la Noche.
- Ramírez, A., y J. Benítez (2012). "Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México". *Revista Acta Universitaria*, 22 (8), pp. 33-42.
- Ramírez, H. (2006). "Elementos estructurales de la confianza y su relación con el desempeño de una universidad pública mexicana", tesis doctoral, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Robbins S., y T. Judge (2013). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson.

- Ruiz, M., A. Bodes y D. Dominicis (2016). “Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana”. *Revista Economía y Desarrollo*, 157 (2), pp. 77-90.
- Safi, H. (2012). “Le management socio-economique et la mise en uvre d’une demarche de qualite integrale dans un etablissement d’enseignement superieur en Tunisie”. *Gestion et management*. Conservatoire National des Arts et Metiers (CNAM).
- Savall, H., y V. Zardet (2011). *The Qualimetrics Approach. Observing the Complex Object*. IAP.
- Savall, H., V. Zardet y M. Bonnet (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. OIT/ISEOR.
- Soto, E. (2004). “La aplicación del Modelo de Gestión Socioeconómica en la biblioteca de la Unidad Xochimilco”, en M. Fernández, H. Savall (eds.), *El Modelo de Gestión Socioeconómica en organizaciones mexicana*. México, UAM/ISEOR.
- Zardet, V, y N. Krief (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones*. México.

Reforma a un sistema de pensiones y jubilaciones en una institución de educación superior universitaria

Edgar René Vázquez González

Jorge Alberto Romero Hidalgo

Héctor Pérez López Portillo

Universidad de Guanajuato

RESUMEN

En prácticamente todos los países del mundo, los sistemas de pensiones y jubilaciones pasan desde hace varios años por una situación crítica, que ha sido provocada primordialmente por una grave deficiencia en el diseño y actualización de tales sistemas; los principales factores que han dado como resultado lo anterior son: el envejecimiento de la población, la insuficiencia en la densidad y periodicidad de las aportaciones, la ausencia de un sueldo regulador y las pensiones dinámicas sin sustento financiero. Por ello, se requiere realizar reformas a efecto de que los fines de la seguridad social se sostengan y, lo más importante, de que las personas, al final de su vida laboral, cuenten con al menos una fuente de ingresos que les permita mantener una calidad de vida digna y acorde con sus necesidades. El presente trabajo tiene como objetivo describir el proceso de reforma al sistema de pensiones y jubilaciones en una Universidad Pública Estatal (UPE) mexicana; busca, en cada una de las etapas realizadas durante el proceso de investigación, poner de relieve un problema estructural por el cual atraviesan varias Instituciones de Educación Superior en México y la manera en la que una institución lo atendió dadas las condiciones que prevalecían en el momento en el que desarrolló

una reforma. La metodología utilizada es cualitativa; el estudio de caso, el análisis documental y la revisión crítica de literatura fungieron como instrumentos metodológicos. Así, se presenta la situación que hoy reflejan las UPE en México en el ámbito pensionario, y cómo las ha llevado a una profunda crisis financiera. Enseguida se expone el caso objeto de estudio, se hace referencia a la situación en materia de pensiones y jubilaciones de la institución en el momento de iniciar un proyecto de reforma, los ejes sobre los cuales se basó éste, la conformación del equipo de trabajo, el modelo de seguridad social financieramente viable y una descripción de la operación del modelo a partir de la reforma. La principal aportación de este trabajo consiste en presentar una alternativa, dentro del esquema de beneficio definido, para otras UPE o instituciones con similares características, en el momento que valoren llevar a cabo procesos de reforma a sus sistemas de pensiones y jubilaciones, buscando en todo momento el apego al marco jurídico, económico-financiero y social.

Palabras clave: seguridad social, sistemas de pensiones y jubilaciones, universidades públicas mexicanas.

INTRODUCCIÓN

La seguridad social es un instrumento que tiene como propósito proteger la sociedad contra las contingencias económicas y sociales derivadas de la pérdida de ingresos a consecuencia de enfermedades, maternidad, riesgos de trabajo, invalidez, vejez y muerte, incluida la asistencia médica. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo define a la seguridad social como: “la protección que una sociedad proporciona a los individuos y los hogares para asegurar el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia” (OIT, 1944).

A más de un siglo de su existencia, el concepto de seguridad social continúa en evolución, abarcando nuevos enfoques que propicien su

continuidad, consistencia y sostenibilidad ante los diversos retos que la evolución demográfica plantea, los riesgos sanitarios provenientes incluso de las regiones más remotas del planeta y las circunstancias laborales inmensamente diversas, como la automatización y el trabajo a distancia, así como los diferentes riesgos laborales a que nos encontramos expuestos y que implican determinadas discapacidades, físicas y mentales, retos que la seguridad social tiene que enfrentar, privilegiando los principios elementales de equidad, justicia social, subsidiariedad y solidaridad humana.

Las primeras contribuciones al tema de seguridad social surgieron en Alemania con las aportaciones del canciller Bismarck y en Inglaterra con la emisión del Reporte Beveridge. Por su parte, los modelos adoptados en México a mediados de la década de los años cuarenta del siglo XX, en sistemas como el del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE), realizaron modificaciones importantes a finales del siglo XX y principios del siglo XXI; sin embargo, no han sido suficientes para hacer sostenible los esquemas de seguridad social que requiere la sociedad del presente y del futuro. Durante muchos años, nuestro país generó numerosos beneficios pensionarios para muchos trabajadores; desafortunadamente, éstos no fueron financieramente sustentados para el largo plazo (Vásquez Colmenares, 2012).

Autores como De Feeranti *et al.* (2002) refieren que “los nuevos sistemas o los ajustes en los parámetros de los modelos vigentes, deberían favorecer la sostenibilidad, aliviar las presiones fiscales, reducir la pobreza de la tercera edad y fortalecer los mercados financieros que estimulan el crecimiento económico” (p. 40). En general, la opinión de académicos y expertos es que los sistemas de pensiones en el mundo están enfermos y requieren de medicina intensiva para curarse (Ambachtsheer, 2012).

El presente trabajo tiene como objetivo describir el proceso de reforma al sistema complementario de pensiones y jubilaciones en una Universidad Pública Estatal (UPE) mexicana, que se llevó a cabo entre el año 2015 y el 2017; para ello, se hace una revisión de la literatura a fin de referir la situación de los sistemas de pensiones y jubilaciones en algunos países del mundo y en México. Posteriormente, se da cuenta de las características

que actualmente presentan las UPE en el tema pensionario y cómo las han llevado a una profunda crisis financiera. Enseguida, se abordan las circunstancias de la institución en el momento de iniciar el plan de trabajo, los ejes sobre los cuales se basó el proyecto de reforma y la conformación del equipo de trabajo, así como el modelo de seguridad social propuesto, haciendo énfasis en el apartado de pensiones y jubilaciones; igualmente, se detalla el esquema a partir de la reforma. En el proceso de investigación, siempre se contó con el apoyo y asesoría técnica-jurídica de expertos en disciplinas como actuaría, derecho laboral, comunicación social y economía, entre otras. Finalmente, este trabajo busca dejar constancia del esfuerzo realizado por todos los integrantes de la comunidad y de los diversos actores que participaron, en especial las asociaciones sindicales, las circunstancias del proceso y las lecciones aprendidas, para la memoria y testimonio de nuevo conocimiento que pueda ser de utilidad para otras personas e instituciones semejantes.

CONTEXTO INTERNACIONAL EN PENSIONES Y JUBILACIONES

Los rápidos y significativos cambios demográficos, en particular el envejecimiento de la población, han traído consecuencias adversas a los sistemas de pensiones del mundo; sólo una minoría de países cuenta con un óptimo sistema de pensiones (Burgess, 2019; Mercer, 2019).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), en 1980, por cada 10 personas en edad de trabajar, dos eran mayores de 65 años. Esta cifra aumentará a tres en este año 2020 y, según las previsiones, llegarán a casi seis para el año 2060, lo que indudablemente agudizará el problema de la seguridad social y las pensiones (OECD, 2019; Vásquez, 2013).

Asimismo, se estima que la población en edad de trabajar se reducirá a más de un tercio para el año 2060 en varios países; este dato pone de manifiesto que las naciones del orbe requieren realizar acciones inmediatas para reformar los sistemas de pensiones; de lo contrario, los escenarios serán catastróficos, aunado a que, como señala el reporte

2019 “Prospectivas de población en el mundo”, de las Naciones Unidas (2019), será escasa la población disponible en edad para trabajar y generar riqueza a fin de poder sostener, entre otros rubros, los sistemas de pensiones. Adicionalmente, tienen que considerarse las particularidades de las fuentes de empleo, que hoy en día se caracterizan por ser temporales, a tiempo parcial y los llamados trabajadores autónomos, circunstancias que ha traído consigo la economía colaborativa; este grupo representa más de un tercio del empleo en los países de la OECD (2019), lo que agrava la situación de los sistemas pensionarios.

Además, el desarrollo de nuevas formas de trabajo podría debilitar las perspectivas de ingresos de las generaciones futuras de jubilados. En los países que integran esta organización, sobre la base de las contribuciones obligatorias, los trabajadores autónomos que llegan a cotizar de manera voluntaria a sistemas públicos recibirán una pensión de vejez 20 por ciento inferior a la pensión de los trabajadores de tiempo completo y que laboran para un patrón (OECD, 2019).

Para este trabajo se consideraron relevantes las reformas realizadas a los sistemas de pensiones en distintos países dentro del periodo de entre 2017 y 2019, ya que este horizonte de tiempo coincide con la reforma analizada en este estudio; para ello, se han tomado como fuentes documentales los informes elaborados por el mencionado organismo internacional en la publicación de noviembre de 2019, así como informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otros documentos académicos relevantes sobre este tema.

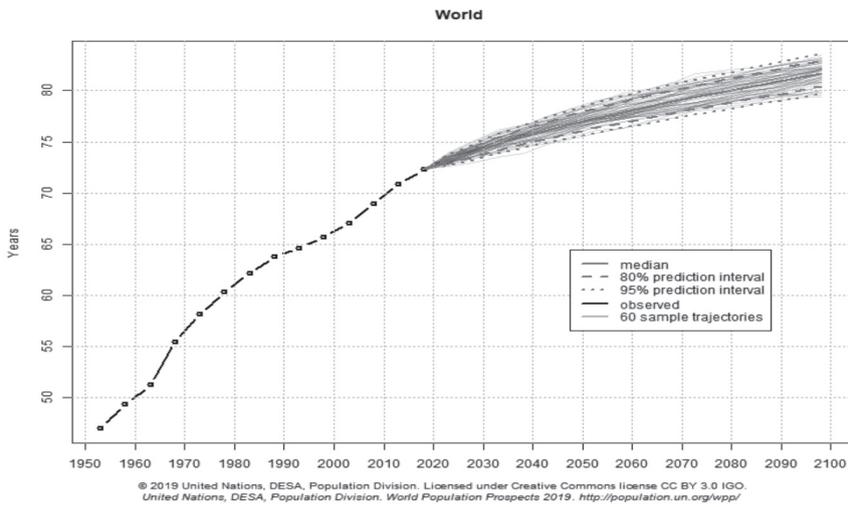
Las recientes reformas a los sistemas de pensiones realizadas en países como Hungría, Islandia y Lituania han modificado los tipos de cotización; en países como Austria, Francia, Italia, México y Eslovenia, se han incrementado las coberturas sociales para la vejez y se han establecido topes en los montos de la pensión. En el caso de Estonia, se ha aumentado la edad de jubilación. Por el contrario, Italia, los Países Bajos y Eslovenia han ampliado las opciones de jubilación anticipada o limitado los aumentos previamente contemplados para la edad de jubilación (OECD, 2019).

Los países miembros de la OECD están aumentando la edad de jubilación; actualmente, la media de edad es de 63.8 años y se tiene planeado pasar a 65.9 años para 2060. Sin embargo, los ajustes en edad serán insuficientes para estabilizar el equilibrio entre la vida laboral y la jubilación, pues la esperanza de vida en algunos países continúa aumentando de manera sostenida (Naciones Unidas, 2019), tal como se muestra en la figura 1.

Los datos aquí referidos dan cuenta de que la tendencia, para los próximos años, será realizar reformas tripartitas en incrementos (trabajador, patrón —si lo hay— y gobierno) en la cotización, así como el establecimiento de topes al ingreso pensionario.

Para aquellos países que no han realizado reformas, en caso de que ahora decidan realizarlas, seguramente deberán ser muy radicales; en caso contrario, colapsará el sistema de pensiones de estas naciones y, en consecuencia, a sus finanzas públicas.

FIGURA 1.
PROYECCIÓN PROBABILÍSTICA SOBRE LA EXPECTATIVA DE VIDA AL NACER, EN EL MUNDO, AL AÑO 2100.



Fuente: United Nations, 2019.

EL CONTEXTO NACIONAL

En este apartado se aborda de manera general la manera en la que se encuentra configurado el sistema mexicano de pensiones, ya que el caso estudiado se ubica dentro de este sistema.

El sistema mexicano de pensiones tiene cuatro componentes: *i)* los esquemas de pensiones sociales (pilar cero) no contributivas federales y estatales, *ii)* el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) de contribución definida obligatoria, *iii)* los esquemas de pensiones especiales para ciertos empleados estatales y para las universidades públicas y *iv)* los planes voluntarios de pensiones individuales y ocupacionales (OECD, 2016: 30).

Un dato relevante es que, en México, 50 por ciento de la población económicamente activa (PEA) no cuenta con algún sistema de pensiones; el número de afiliados al IMSS es 35 por ciento de la PEA; el otro 15 por ciento se encuentra en los esquemas de pensiones especiales para ciertos empleados, como lo son las universidades públicas y planes voluntarios (OIT, 2019).

En el caso de las pensiones sociales no contributivas, su financiamiento proviene del presupuesto federal y, en algunos casos, de gobiernos estatales, y los beneficiarios son las personas en edades adultas, casi siempre a partir de los 65 años, mediante el programa de pensiones para adultos mayores, o varios otros con denominaciones semejantes, que surgieron a partir del presente milenio. En el inicio del programa, la edad para beneficiados era de 70 años y más. Con el cambio de gobierno federal, en 2012 la edad se modificó para que los beneficiarios fueran de 65 años en adelante y que no recibieran una pensión de jubilación de ninguna institución de seguridad social por encima de cierto límite (OECD, 2016).

Con la llegada del nuevo gobierno federal, en 2018, se modificó el nombre del programa, quedando como “Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores”, se mantiene la cobertura nacional y el apoyo económico se otorga a: 1) personas de 65 años o más que viven en comunidades indígenas, 2) personas adultas mayores de 68 años o más en el resto del país y 3) personas adultas mayores, de 65 a 67 años,

inscritas en el padrón de derechohabientes del programa Pensión para Adultos Mayores activos a diciembre del ejercicio 2018. En 2019, de acuerdo con el presupuesto de egresos de la Federación, el monto asignado a dicho programa fue de 101,500 millones de pesos (Gobierno de México, Programas del Bienestar, 2020).

En lo que concierne al esquema de pensión de los SAR en México, que incluye a los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), las pensiones y jubilaciones, hasta antes de la reforma de 1997, se otorgaban bajo un modelo de beneficio definido (BD). En este modelo, el Estado ejerce una rectoría plena de las pensiones, dado que es el único responsable de tutelar los derechos sociales. Además, administra e invierte las aportaciones de los trabajadores, de empleadores y del propio gobierno. El cálculo de la pensión considera principalmente: *i*) el promedio del sueldo de cierta cantidad de años cotizados y *ii*) la edad del trabajador (Martínez, 2020).

Por otra parte, para el personal que ingresó a partir de 1997 lo hace bajo un esquema de Contribución Definida (CD) obligatorio, integrado por cuentas individuales. Este modelo disminuye la responsabilidad del Estado sobre las pensiones, pues, al contrario del modelo de BD, aquí no hay un fondo de todos los trabajadores administrado por el Estado y se elimina la solidaridad intergeneracional. En este modelo, el trabajador debe cotizar durante un tiempo mayor a fin de acceder a una pensión. Si el ahorro generado no fuera suficiente, se le entregaría una pensión mínima o, en algunos casos, se le regresarían los recursos ahorrados en una sola exhibición.

De esta forma, las contribuciones obligatorias de los empleados, los empleadores y el gobierno se depositan en cuentas individuales, las cuales se invierten en fondos de pensiones conocidos como Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFORE), manejadas por administradoras privadas especializadas, llamadas Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE) (OECD, 2016). Es necesario precisar que, en estos sistemas, los riesgos de eventualidades económicas adversas siempre los asumen los trabajadores y el costo de la administración

de los mismos es demasiado alto en detrimento de sus ahorros y rendimientos.

De la misma manera, la reforma de la Ley del ISSSTE (que cubre a los trabajadores que laboran para el sector público federal) que ocurrió en el año 2007 implicó que todos los afiliados al ISSSTE se incorporaran a un sistema obligatorio de pensiones de cuentas individuales. Dicha ley estableció el sistema obligatorio de pensiones para los empleados del sector público federal, que regula la cobertura y las contribuciones, y dispone reformas paramétricas al antiguo sistema para reglamentar la provisión de pensiones de beneficio definido (LISSSTE, 2007).

Es necesario precisar que, en el caso de los sistemas de algunas empresas paraestatales, gobiernos estatales o municipales, empleados de la banca de desarrollo o de las fuerzas armadas y de algunas universidades tienen sus propias características, pero, en general, contienen los siguientes beneficios: las pensiones se otorgan por antigüedad (25 o 30 años), sin importar la edad; el monto de las pensiones es normalmente de 100 por ciento del salario; éstas suelen ser dinámicas; la mayoría de las pensiones son vitalicias, con traspaso a beneficiarios (viudas o hijos menores de 25 años que estudian) en caso de fallecimiento; no existe relación directa entre beneficios y aportaciones; prácticamente no existen reservas (OECD, 2016; Valuaciones actuariales del norte, 2014).

Así, explicadas las características anteriores, puede apreciarse que los sistemas de pensiones, en particular en México, representan un problema estructural complejo que compromete seriamente las finanzas de las instituciones y a la hacienda pública, y que, por ende, es necesario realizar acciones inmediatas que de manera sostenida puedan dotarles de viabilidad financiera en el largo plazo. Las acciones que resulten deberán estar encaminadas a realizar más reformas a sistemas como el IMSS, ISSSTE y los sistemas de los gobiernos estatales y de universidades públicas, entre otros; las personas que trabajan de manera independiente deberán considerar otras alternativas en diversos sistemas de ahorro voluntario para el retiro.

La problemática se agudiza, ya que, de acuerdo con los pronósticos señalados con anterioridad, la población envejecerá y tendrá una mayor

esperanza de vida en los próximos años, a pesar de la actual pandemia; además, sistémicamente habrá una disminución del número de jóvenes como proporción del total de la PEA; aunado a ello, en la vejez se presenta una reducción de las capacidades físicas y mentales, lo cual es una limitante para continuar laborando, además de que los gastos en salud y adaptaciones en vivienda se incrementan, sólo por mencionar algunos de los desafíos que este problema representa. Por ello, tener el beneficio de una “pensión digna” será necesario para aspirar a una calidad de vida.

Finalmente, el tema de reformas, en particular desde el ámbito político, suele ser un tema polémico y controvertido, en razón de que las medidas que implican estos cambios impactan directamente en las finanzas personales; el *statu quo* del individuo y los potenciales beneficios se visualizan en el largo plazo; sin embargo, es necesaria madurez y voluntad política de los actores: el gobierno, las organizaciones y sus dirigentes, que deben asumirlo como un asunto prioritario con la mayor responsabilidad y el cuidado que merece una reforma de este tipo en beneficio de la generación presente y las futuras.

PROBLEMAS ESTRUCTURALES EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE MÉXICO: PENSIONES Y JUBILACIONES

En el escenario de las universidades públicas de México, nueve de ellas en la actualidad están viviendo una profunda crisis financiera (Roldán, 2019; Román, 2019); en conjunto, tienen adeudos por 16 mil millones de pesos; una de las causas más graves de este problema son los sistemas de pensiones, su composición y arreglo estructural (Integralia, 2019), y en algunos casos, prestaciones onerosas establecidas en los contratos colectivos de trabajo (Cabrera *et al.*, 2019). En particular, el problema en pensiones obedece a que las UPE no han realizado reformas a sus sistemas y hoy ya no pueden sostener el pago de esta prestación. A finales de 2018 y principios de 2019, las IES catalogadas “en crisis” recibieron subsidio extraordinario por parte de la Federación para solventar el adeudo

en el pago de nóminas y algunas prestaciones para el personal académico y administrativo; la suma de dicho apoyo extraordinario ascendió a más de 2,300 millones de pesos (SEP-DGESU, 2018).

En la formalización para que las instituciones recibieran el subsidio extraordinario, en el instrumento jurídico correspondiente la Federación solicitó a las IES que realizaran acciones encaminadas a resolver las causas de sus problemáticas financieras; una de ellas consistió en “implementar modificaciones al sistema de pensión y jubilación dinámica” o “disminuir el peso financiero del sistema de pensiones y jubilaciones” (SEP-DGESU, 2020).

Es importante resaltar que, para efectos del presente trabajo, únicamente se consideraron los aspectos relacionados con los sistemas de pensiones y jubilaciones, por ser el tema central del estudio; sin embargo, los compromisos de las instituciones abarcaron otros aspectos financieros, como implementar planes de austeridad, transparencia y rendición de cuentas; no contratar personal académico o administrativo sin respaldo de una fuente de financiamiento, reducir prestaciones establecidas en contratos colectivos, entre otros aspectos relevantes, que también han sido motivo por el que algunas universidades se encuentran en la problemática antes descrita.

MÉTODO

En particular, para este trabajo, el enfoque de la investigación es cualitativo. Así, el caso de estudio se ha analizado desde la tipología descriptiva con alcance descriptivo (Yin, 1984). En el diseño de este tipo de estudios, los criterios distintivos en relación con el tamaño de la muestra resultan irrelevantes. Para este caso de estudio, la organización analizada es una Universidad Pública Estatal que realizó una reforma en su sistema de pensiones y jubilaciones. Los instrumentos metodológicos utilizados fueron la revisión de la literatura y el análisis documental.

LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA

La Universidad de Guanajuato contribuye a la cobertura educativa del estado, en los niveles medio y superior. Con una tradición de más de 280 años, cuenta con cuatro campus, ubicados en las principales regiones del estado, y con un Colegio del Nivel Medio Superior con 11 escuelas en 10 municipios.

Una de sus fortalezas institucionales es la oferta de programas educativos de licenciatura y posgrado en una amplia diversidad de áreas del conocimiento basados en estudios de factibilidad que aseguran su pertinencia, dos programas de nivel medio superior, 98 de licenciatura y 106 de posgrado.

La institución cuenta con una planta académica de 3,426 profesores, de los cuales 980 son de tiempo completo y 564 cuentan con alguna de las distinciones del Sistema Nacional de Investigadores, lo que permite tener un sistema consolidado de docencia e investigación, y ubicar la universidad en la cuarta posición nacional en términos de patentes obtenidas.

El personal de apoyo académico está integrado por 529 personas, distribuidas en los cuatro campus y las 11 escuelas del Nivel Medio Superior (SIIUG, 2020). Estos indicadores dan cuenta de la calidad y competitividad académica de la institución, pero también dan un marco de referencia sobre los recursos financieros requeridos para mantener e incrementar dichos indicadores.

MODELO DE PREVISIÓN SOCIAL UG: PENSIONES Y JUBILACIONES

El modelo de previsión social de la Universidad de Guanajuato contiene elementos que lo hacen particular en relación con el panorama nacional. Dentro de ellos se encuentran la provisión de un esquema de salud mixto para el personal de base, administrado por la propia institución, con el mismo presupuesto asignado por parte de las instancias que otorgan los subsidios para cubrir estos servicios, ya sea el IMSS o el ISSSTE y, por supuesto, el complemento de pensión, ambas prestaciones establecidas en los

contratos colectivos de trabajo vigentes, con dos asociaciones sindicales, prácticamente desde las primeras contrataciones colectivas.

Así, la obligación para la universidad de otorgar la pensión dinámica se señala en la cláusula IX, numeral 29, del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) de la Asociación Sindical del Personal Académico Administrativo de la Universidad de Guanajuato (ASPAAUG), y en la cláusula X, numeral 7, del CCT de la Asociación Sindical de Trabajadores Administrativos de la Universidad de Guanajuato (ASTAUG); ambos contratos datan de 1977.

Es importante mencionar que el Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (ISSEG) otorga en promedio 40 por ciento y la Universidad de Guanajuato cubre 60 por ciento de la aportación complementaria para llegar a 100 por ciento de la pensión dinámica. Resulta relevante destacar que, antes de la reforma, el total del pago de complemento de pensión se cubría con los presupuestos operativos de la institución, provenientes tanto de ingresos propios como de los institucionales.

El ISSEG es una institución sólida que ha reformado su normatividad en los años recientes y mantiene una calificación crediticia sobresaliente (ISSEG, 2020: 4). En 2002, este Instituto realizó una reforma a la Ley de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado, que consistió en definir en 65 años la edad mínima para pensionarse, aplicándose de manera gradual a partir de 2002, además de establecer el tope de la pensión en 10 salarios mínimos, y los ajustes graduales anuales a mayor contribución por parte del trabajador y patrón (Ley ISSEG, 2002). Es primordial precisar que algunos miembros del equipo de trabajo que participaron en el proyecto de reforma de la universidad colaboraron en la reforma realizada por el ISSEG de 2002.

En ese mismo año, la universidad comenzó a operar un “plan de permanencia” derivado de la reforma ya referida, cuya finalidad fue incentivar la continuidad de la vida laboral activa y productiva del trabajador, así como retardar el ejercicio del derecho a la jubilación; a la fecha, dicho plan continúa vigente en la universidad. Al corte de 2019, 220 personas se encuentran inscritas en dicho plan; el gasto que repre-

sentaría anualmente el pago de pensiones, en caso de que este número de personas estuvieran jubiladas, sería alrededor de \$52 millones de pesos y el costo anual del plan es de \$12.5 millones de pesos.

Este programa demuestra resultados favorables para la institución, pues se aprovecha el talento humano que se encuentra contribuyendo en la universidad.

Por su parte, en los años 2006 y 2012, el ISSEG realizó reformas a su ley, continuando con la actualización de sus parámetros de pensiones, al incrementar las aportaciones del patrón y del trabajador. Acciones como éstas han permitido que dicho instituto se destaque por ser uno de los Institutos de Seguridad Social con mayor suficiencia financiera en el país (ISSEG, 2020); la valuación actuarial del fondo de pensiones del ISSEG estima que la suficiencia está garantizada hasta el año 2081 (ISSEG, 2020: 4).

Es importante señalar que la universidad cuenta con un fondo destinado a solventar pagos para pensiones y jubilaciones, el cual se ha conformado con las transferencias relativas a 2 por ciento del salario nominal correspondientes al SAR, que aporta la Federación, y recursos del Fondo de Apoyo para el Saneamiento Financiero y la Atención a Problemas Estructurales de las Universidades Públicas Estatales (FAS-FAPEUPE), con el propósito de abatir los pasivos contingentes derivados del pago de pensiones y jubilaciones; este fondo se creó en 2002 y año con año, mediante convocatorias, el gobierno federal, a través de la Dirección General de Educación Superior Universitaria, destinaba recursos a las UPE. Sin embargo, este fondo tuvo recursos hasta 2018; a partir de 2019, la Federación no ha convocado ni destinado recursos para estos fines, lo que agrava la situación al fondeo para el pago de pensiones y jubilaciones.

Hasta 2015, y de conformidad con el estudio actuarial, la universidad destinaba recursos para solventar los costos relacionados con pensiones, de alrededor de 11 por ciento del presupuesto anual de la institución. De no haberse generado una reforma al sistema de pensiones y jubilaciones, en atención al comportamiento de las variables sociodemográficas actuales, y de acuerdo con estimaciones actuariales, podría

llegarse a aplicar hasta 60 por ciento del total del costo de la nómina al pago de pensiones a jubilados en el año 2023, con la implicación de retirar recursos para funciones sustantivas. De actualizarse lo anterior, la universidad entraría en un escenario financieramente complejo.

REFORMA AL COMPLEMENTO DE PENSIÓN

De acuerdo con la casa calificadora Moody's, son 11 las universidades en las que, además de contar con planes de pensiones estatales o federales, se brinda a los trabajadores un plan de pensiones propio adicional, entre ellas la Universidad de Guanajuato. Como ya se mencionó, este complemento de pensión se paga con recursos de los subsidios para la operación de la institución (Muñoz, 2015).

Al inicio de la administración rectoral del periodo 2015-2019, se evidenció certeramente que la universidad, en materia de pensiones y jubilaciones, tendría que ejecutar acciones a la brevedad para capitalizar y fortalecer esta prestación. A partir de un estudio realizado en la universidad, se identificaron como principales causas de descapitalización de los sistemas de pensiones, las siguientes:

- Incremento en la esperanza de vida. Hoy en día, la expectativa de vida supera los 75 años y, adicionalmente, para la institución la pensión es transferible a los beneficiarios a la muerte del titular, lo cual ponía de manifiesto el desequilibrio entre los ingresos y egresos del sistema de pensiones.
- Insuficiencia de aportación, ya que el trabajador sólo aporta el porcentaje correspondiente al fondo de pensiones del ISSEG, pero no aportaba nada al fondo del complemento de pensión.
- Inexistencia del sueldo regulador. El cálculo de las pensiones se hacía con base en el último sueldo integrado.
- Pensiones dinámicas. El pago de las pensiones se encontraba indexado a los salarios de los trabajadores en activo.

Para la generación de trabajadores cuyo ingreso a laborar fue anterior al 1 de octubre de 2002, la institución otorga pensiones a los 30 años de servicio para los hombres y 28 para las mujeres, sin importar la edad, equivalentes a 100 por ciento del último salario integrado y tienen, además, otros factores de beneficio, como lo son: invalidez, incapacidad, viudez, entre otros. Como ya se mencionó, las pensiones son vitalicias y con transmisión a sus beneficiarios.

Por su parte, en el caso del personal que ingresó a trabajar a partir del 1 de octubre de 2002, la pensión por jubilación se otorga a los 30 y 28 años de antigüedad, para hombres y mujeres, respectivamente, pero se requiere de una edad que va desde 60 hasta 65 años, dependiendo del año de ingreso del trabajador, y se paga 100 por ciento del salario nominal por parte del ISSEG; el complemento de pensión lo cubría la universidad con el sueldo más alto de los últimos tres años. Esto ocurría antes de la reforma realizada a esta prestación.

De acuerdo con los estudios actuariales realizados en 2016, y que formaban parte del diseño del plan para realizar la reforma al complemento de pensión, la institución presentaba el siguiente escenario:

- El personal activo de la institución al 31 de diciembre de 2015 era de 5,313 empleados en activo, con una edad promedio de 45.7 años; la edad de ingreso promedio a laborar, de 32.1 años; la antigüedad promedio, de 13.5 años; y un costo de nómina mensual por encima de los 64 millones de pesos.
- Por su parte, el personal jubilado y pensionado, en el mismo periodo ascendía a 1,302 personas; la edad promedio era de 65.4 años, con un costo de la nómina mensual por encima de los 14 millones de pesos.

De los datos anteriormente señalados, se destaca que en ese periodo era alto el volumen del personal que gozaba de jubilación o pensión y que, por lo tanto, el costo de esa nómina era cubierto con los recursos de la institución, ya que el fondo complementario de pensiones era insuficiente para cubrirlo.

Otro dato relevante que arrojó dicho estudio fue que existía un alto número de trabajadores en activo en el rango de las edades de 55 y 65 años; varios de ellos estarían en posibilidad de jubilarse, pues contaban con este derecho. Así, la mayoría de este personal ingresó a laborar a la universidad antes de la reforma realizada por el ISSEG en el año 2002, lo que impacta en el incremento del costo de la nómina para la universidad.

Por lo anterior, fue necesario realizar una reforma que ajustara las condiciones, montos y requisitos de las pensiones para el personal activo, y para los trabajadores que se habrán de incorporar en el futuro. Uno de los principios fundamentales, en acuerdo con las asociaciones sindicales en este proceso, fue cuidar en todo momento no afectar a los jubilados y pensionados, así como a los trabajadores en activo que tenían derechos adquiridos. Por ello, se buscó solucionar el problema de la seguridad social bajo premisas que garantizaran al mismo tiempo los derechos de los trabajadores, la viabilidad del fondo complementario, la preservación de la fuente de trabajo y el equilibrio en las finanzas institucionales.

Aunque no fue sencillo, a finales de 2015 se planteó el problema y el plan de acción para trabajar la reforma, por lo que el rector general en turno, quien recién había llegado a ocupar el cargo, tomó la decisión de trabajar para realizar la reforma; además, solicitó convocar e invitar de inmediato al proyecto a los secretarios generales de las asociaciones sindicales, además de considerar la integración de un equipo técnico de trabajo. Es necesario precisar que este tipo de decisiones implican un enorme desgaste político para los dirigentes institucionales y gremiales, por lo que se requiere de un gran sentido de responsabilidad, liderazgo ético y conciencia institucional para afrontar sus consecuencias.

ESQUEMA DE TRABAJO PARA REALIZAR LA REFORMA

En 2016, se firmó un acuerdo entre la universidad y las asociaciones sindicales para generar un plan de acción que llevó por nombre “Plan de Fortalecimiento al Sistema de Pensiones de la Universidad de Guanajuato” (2016); incluía diagnósticos, programas de sensibilización y

una estrategia de divulgación para convencer a los trabajadores sobre la necesidad imperante de reformar el esquema vigente pactado en los contratos colectivos de trabajo.

El plan contempló realizar visitas a las sedes universitarias, junto con las asociaciones sindicales, para explicar el modelo y conocer las opiniones y propuestas de la comunidad universitaria; asimismo, esta campaña incluyó diversas actividades, como entrevistas, publicaciones y foros de divulgación; también se puso a disposición de la comunidad universitaria un simulador para el cálculo de pensiones bajo el modelo propuesto (Universidad de Guanajuato, 2017a). Se asumió la filosofía de informar a los trabajadores sobre el contexto en el cual estaban inmersas otras IES y dar a conocer de manera didáctica la propuesta que se estaba presentando.

Los ejes sobre los cuales se sustentó la propuesta de reforma fueron los siguientes:

- Apego a los parámetros de antigüedad y edad que la Ley de Seguridad Social del Estado de Guanajuato establece para el acceso a una pensión.
- Respeto irrestricto a los derechos adquiridos por las personas jubiladas.
- Respeto a los derechos de las personas que ya tenían cubiertos los requisitos para acceder a la jubilación por parte de la universidad, se encuentre o no dentro del Plan de Permanencia.
- Corresponsabilidad para el financiamiento del complemento de pensión, entre la institución y los trabajadores académicos y administrativos, de forma tal que la propia universidad, en su carácter patronal, fuera la institución que aporte mayores recursos.
- Solidaridad intergeneracional, por medio de la cual se distinguía entre las generaciones presente y futura de trabajadores.

Otro aspecto para destacar es que, durante todo este proceso, se tuvo el acompañamiento y la asesoría técnica por parte del despacho consultor

Valuaciones Actuariales del Norte, S.C., quien revisaba y analizaba las propuestas que surgían derivado de las visitas a las distintas sedes, así como las que enviaba la comunidad universitaria; todo este proceso llevó aproximadamente un año, hasta que se llegó a la propuesta final del modelo de reforma.

Es importante destacar la participación comprometida de ambas asociaciones sindicales desde el inicio hasta la culminación del proceso. En consecuencia, el respaldo por parte de los titulares, comités directivos y personal de la universidad fue contundente. La propuesta obtuvo una votación a favor de 84 por ciento en el caso del personal académico, mientras que, en la votación delegacional de la asociación sindical del personal administrativo, tuvo un respaldo a favor por encima de 90 por ciento.

De esta manera, el 6 de diciembre de 2017, la universidad formalizó el “Convenio con ambas Asociaciones Sindicales para el Financiamiento del Complemento de Pensión”, que derivó en la entrada en vigor a partir del 1 de enero de 2018 del nuevo esquema pensionario (Universidad de Guanajuato, 2017b).

A partir de este nuevo modelo se actualizaron los parámetros para el otorgamiento del complemento de pensión, estableciéndose la creación de un Fondo Auxiliar Solidario (FAS) para el apoyo al pago del complemento de pensión.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

El modelo consiste en dar viabilidad al sostenimiento del pago del complemento de pensión, de manera que cada trabajador de las generaciones actuales y futuras, así como pensionados y jubilados, estén en posibilidad de alcanzar este beneficio. Dicho modelo tiene las siguientes características (Convenio de reforma pensiones UG, 2017):

- Para el personal jubilado y para quienes tengan el derecho a jubilarse, se conservan las condiciones de jubilación ya adquiridas.

- El caso de la generación actual de personal que aún no tiene el derecho a jubilarse implica la aportación de 8 por ciento de sus prestaciones, incluidas la prima de antigüedad, sin incluir la prestación denominada aguinaldo y prima vacacional. La totalidad del salario promedio de los últimos tres años, a valor presente con base en el tabulador o índice de inflación, según convenga al trabajador. Pensión dinámica, es decir, se actualiza conforme el incremento salarial. Existe un tope en el monto de la pensión equivalente al salario de un Profesor de Tiempo Completo Titular “C”.
- Para las generaciones futuras, que ingresaron a laborar a la universidad a partir del 1 de enero de 2018, se mantiene lo señalado en el punto número dos, salvo el caso del salario regulador, el cual será el promedio de los últimos cinco años laborados, calculado a 93.5 por ciento de su salario integrado en el momento de jubilarse; cuando llegue el momento de su jubilación, la actualización del monto de la pensión que les corresponda se realizará conforme el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC).

Además, la universidad ofrece, como beneficio, un porcentaje (50 por ciento) del salario tabular a los beneficiarios de aquellos trabajadores que llegaran a fallecer, con una antigüedad a partir de cinco y hasta 15 años, condición que no contempla la Ley del ISSEG vigente (Convenio reforma pensiones UG, 2017).

En el convenio firmado entre la institución y ambas asociaciones sindicales se estableció la constitución del FAS para el pago del complemento de pensión; para su operación, se contempló un anexo técnico con los lineamientos para la integración y operación de dicho fondo. En el mismo, se establece la constitución de un Comité Técnico del Fondo, conformado por representantes de la universidad y de las asociaciones sindicales, en el cual se establecen las facultades y competencias del comité.

En estos lineamientos se establece que, para la aportación de los trabajadores de 8 por ciento sobre las prestaciones determinadas en la reforma, su aplicación se realizará bajo el siguiente esquema:

TABLA 1.
 APLICACIÓN DE LA APORTACIÓN DE 8 POR CIENTO SOBRE PRESTACIONES UG

<i>Año</i>	<i>Para el pago del complemento de pensión, porcentaje de 8 puntos porcentuales</i>	<i>Para la creación del Fondo Auxiliar, porcentaje de 8 puntos porcentuales</i>
2018	2	6
2019	4	4
2020	6	2
2021 y en adelante	8	0

Fuente: Convenio para el Financiamiento del Complemento de Pensión Universidad de Guanajuato y su Anexo Técnico (2017).

Con la finalidad de fortalecer el EAS, la universidad destinó recursos acumulados en el fideicomiso del Fondo del Complemento de Pensiones; dichos recursos se enfocaron a la implementación de esquemas de financiamiento y préstamos para el personal de base en activo y jubilado, a tasa de interés significativamente benéfica para los trabajadores, todo ello bajo las Reglas de Operación del Reglamento de Préstamos.

De conformidad con los cálculos actuariales, se estima una recaudación anual promedio de 22.5 millones de pesos, correspondientes a las aportaciones de los trabajadores bajo este modelo.

La aportación de los trabajadores universitarios para el sistema de pensiones y jubilaciones es 16.5 por ciento sobre el salario, que se aporta a ISSEG, y 8 por ciento sobre prestaciones, que se aporta al pago del complemento de pensión; esto representa en promedio una aportación de 20 por ciento sobre el salario base de cotización; todo ello ubica a

la institución entre las que más aporta para el pago de sus pensiones y jubilaciones.

En consecuencia, a partir de esta reforma se contendrá el costo en el pago del complemento de pensión a cargo del patrón. Obviamente, como ya se refirió, los primeros resultados de la reforma se habrán de reflejar en el mediano y largo plazos. La institución en el corto plazo, aun con la reforma durante el periodo 2018-2023, destina recursos para el pago de esta prestación hasta de 40 por ciento del presupuesto de nómina integrada, pero, a partir de 2024, este porcentaje se estará reduciendo, lo cual permitirá a la universidad desarrollar sus funciones sustantivas, eliminando cierta presión financiera derivada del compromiso de pago de pensiones y jubilaciones.

Finalmente, de acuerdo con el estudio actuarial de 2017, de no haberse realizado la reforma descrita, la institución estaría destinando recursos de su presupuesto de operación para el pago de esta prestación con un gran impacto en sus finanzas, y ello comprometería el crecimiento y desarrollo de la universidad.

CONCLUSIONES

- a) El panorama de las pensiones y jubilaciones es complicado en los ámbitos global y nacional; las causas de esta descapitalización residen en aspectos sociodemográficos, el incremento en la esperanza de vida de las personas; y de diseño estructural, como la insuficiencia de aportación, la ausencia de sueldo regulador y las pensiones dinámicas. Todas estas causas han llevado a serios problemas financieros a los sistemas de pensiones y jubilaciones en las IES. Aunado a ello, se presenta gran resistencia de los actores involucrados en los sistemas pensionarios para realizar reformas a los mismos.
- b) La mayoría de las Universidades Públicas Estatales de México, como se presentó en este capítulo, están en una situación crítica, al menos nueve instituciones enfrentan una situación

de insolvencia financiera que impacta no solamente el pago de pensiones y jubilaciones, sino también al personal activo y, lo más delicado, al desarrollo de sus funciones sustantivas. Es éste, sin duda, el problema más grande que han enfrentado las IES en los últimos años. Hoy, el entorno obliga a las instituciones a realizar los cambios necesarios sobre los acuerdos y esquemas de pensiones definidos en décadas pasadas, ausentes de perspectiva financiera adecuada, buscando ajustar los modelos para un funcionamiento viable, procurando el equilibrio en los aspectos jurídico, económico y social. En este trabajo, hemos explorado una preocupación compartida que enfrentan las UPE: el envejecimiento de la población y la redefinición de sistemas de seguridad social sostenibles y alcanzables. El caso de estudio aquí descrito obliga a la institución a que siga cumpliendo sus fines y a conseguir un balance óptimo entre los aspectos ya abordados.

Además, se destaca el compromiso de toda una comunidad universitaria para lograr esta reforma, así como la voluntad política de sus actores clave.

Desde luego, debe reconocerse el liderazgo y compromiso del rector general en turno y de los dos secretarios generales de las asociaciones sindicales para dirigir esta reforma, así como al equipo de trabajo técnico; el papel fundamental de asesoría y análisis del despacho actuarial, al igual que el de las distintas asesorías legales externas e internas, fueron elementos sustanciales para lograr este cambio. El proceso no fue sencillo ni tampoco perfecto, pero fue el óptimo, respaldado con todo el soporte técnico-jurídico y sostenido en los principios establecidos, con el gran reto de enfrentar las variables que afectaban la descapitalización del sistema.

Sin duda, en los próximos años esta reforma requerirá de ajustes, acorde con las circunstancias que se presenten en el entorno, de tal manera que permita prevalecer esta prestación y, sobre todo, el desarrollo de la universidad. Los sistemas de pensiones son dinámicos y por ello requieren revisiones y ajustes constantes.

Finalmente, en este caso de estudio descriptivo, cuya metodología no busca encontrar descubrimientos científicos, sino, más bien, mostrar un problema y la búsqueda de la solución óptima al mismo. Pretende ser un referente de consulta para otras UPE u organizaciones con características similares, en el momento que busquen llevar a cabo procesos de reforma a sus sistemas de pensiones y jubilaciones.

REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2014). *Estudio Actuarial para la Universidad de Guanajuato*. Valuaciones Actuariales del Norte.
- Aguirre, F. (2015). *Estudio Actuarial para la Universidad de Guanajuato*. Valuaciones Actuariales del Norte.
- Aguirre, F. (2017). *Estudio Actuarial para la Universidad de Guanajuato*. Valuaciones Actuariales del Norte.
- Ambachtsheer, K. P. (2012). “Pension Revolution”, en Keith P. Ambachtsheer (ed.). John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de <<https://doi.org/10.1002/9781119197959>>.
- Burgess, M. (2019). “These Are the World’s Best (and Worst) Pension Systems”. *Bloomberg Market*. Recuperado de <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-20/these-are-the-world-s-best-and-worst-pension-systems>>.
- Cabrera J., I. Mejía, R. Torres, J. Miranda y J. C. Zavala (2019). “Universidades adeudan 16 mil mdp”. *El Universal*, 18 de noviembre. Recuperado de <<https://www.eluniversal.com.mx/estados/universidades-adeudan-16-mil-mdp-un-rector-ganaba-183-mil-pesos-mensuales>>.
- Contrato Colectivo de Trabajo de la Asociación Sindical de Trabajadores Administrativos de la Universidad de Guanajuato.
- Contrato Colectivo de Trabajo de la Asociación Sindical del Personal Académico y Administrativo de la Universidad de Guanajuato.
- De Feeranti, D., D. Leipzinger y P. Srinivas (2002). *La reforma de las pensiones en América Latina*. Recuperado de <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2002/09/pdf/ferranti.pdf>>.
- Gobierno de México, Secretaría de Educación Pública (2018). *Dirección General de Educación Superior Universitaria, Transparencia*. Diciembre. Recuperado de

- <<https://sep.subsidioentransparencia.mx/2018/subsidio-extraordinario/mapa>>.
- Gobierno de México, Secretaría de Educación Pública (2020). *Dirección General de Educación Superior Universitaria, Transparencia*. Marzo. Recuperado de <<https://sep.subsidioentransparencia.mx/2020/subsidio-ordinario/mapa>>.
- Gobierno de México, Secretaría del Bienestar (2020). *Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores*. Marzo. Recuperado de <<https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/programa-para-el-bienestar-de-las-personas-adultas-mayores>>.
- Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (2020). *Ley del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato*. Febrero. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/65238/1_snr_guan.pdf>.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado (2007). *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado* Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyBiblio/ref/lissste/LISSSTE_orig_31mar07.pdf>.
- Integralia (2019). “Planeación, programación y rendición de cuentas del presupuesto de las universidades públicas en México: razones, resultados, retos”. *Integralia Consultores*. Recuperado de <<https://integralia.com.mx/web/wp-content/uploads/2019/08/EstudioCrisisFinancieraDeUniversidadesPublicas.pdf>>.
- ISSEG (2020). *Informe ISSEG 2019*. Instituto de Seguridad Social Del Estado de Guanajuato. Recuperado de <http://www.isseg.mx/portal/wp-content/uploads/2020/03/Informe-2019_inter.pdf>.
- Martínez, J. T. (2020). “México: propuesta para un nuevo sistema de pensiones”. *CISS Seguridad Social para el bienestar*. Recuperado de <<https://ciss-bienestar.org/wp-content/uploads/2020/01/Pensiones-colores.pdf>>.
- Mercer (2019). *Melbourne Mercer Global Pension Index*. Recuperado de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/MMGPI_2019_Full_Report.pdf>.
- Muñoz, R. (2015). “Estados mexicanos enfrentan presión por pensiones no fondeadas de universidades”. *Moody’s investors service*. 5 de noviembre. Recuperado de <https://www.fundssociety.com/sites/default/files/news/downloads/pensiones_no_fondeadas_de_universidades.pdf>.
- Naciones Unidas (2019). “Population Dynamics”. *World Population Prospects 2019*. Recuperado de <<https://population.un.org/wpp/Graphs/900>>.

- OECD (2016). *Estudio de la OCDE sobre los sistemas de pensiones: México*. México, Solar, Servicios Editoriales. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264250017.es>>.
- OECD (2019). *Pensions at a Glance 2019*. OECD. Recuperado de <<https://doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2017). *Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019: La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_624890.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020). *Hechos concretos sobre la seguridad social*. Febrero. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf>.
- Roldán, N. (2019). “¿Por qué 9 universidades están en crisis financiera? Éstas son sus deudas y suman 18 mil mdp”. *Animal Político*. Recuperado de <<https://www.animalpolitico.com/2019/10/causas-crisis-universidades-publicas-deudas/>>
- Román, J. A. (2019). “Sindicatos de 30 universidades en crisis organizan paro nacional este miércoles”. *La Jornada*. Recuperado de <<https://www.jornada.com.mx/2019/10/07/politica/007n1pol>>.
- Universidad de Guanajuato (2020). *Convenio para el Financiamiento del Complemento de Pensión Universidad de Guanajuato y su Anexo Técnico, 2017*. 1 de abril. Recuperado de <<https://www.ugto.mx/fortalecimientopensiones/images/pdf/convenio-plan-fortalecimiento.pdf>>.
- Universidad de Guanajuato (2016). *Plan de Fortalecimiento al Sistema de Pensiones de la Universidad de Guanajuato* Recuperado de <<https://www.ugto.mx/fortalecimientopensiones/>>.
- Universidad de Guanajuato (2020). *Sistema de Información e Indicadores de la Universidad de Guanajuato*. 30 de marzo. Recuperado de <<https://intraug.ugto.mx/Indicadores/Indicadores>>.
- Universidad de Guanajuato (2017a). *Modelo de corresponsabilidad para el financiamiento del complemento de pensión*. Ugto.Mx. Recuperado de <<https://www.ugto.mx/fortalecimientopensiones/>>.
- Universidad de Guanajuato (2017b). *Pactan fortalecer el sistema de pensiones y jubilaciones de la Universidad de Guanajuato*. Ugto.Mx. Recuperado de <<https://www.ugto.mx/noticias/noticias/12810-pactan-fortalecer-el-sistema-de-pensiones-y-jubilaciones-de-la-universidad-de-guanajuato>>.

- Vásques, C. G. (2013). “Nueva seguridad social y la crisis de las pensiones”. *Economía UNAM*, 10 (28), pp. 95-101. Recuperado de <[https://doi.org/10.1016/s1665-952x\(13\)72189-3](https://doi.org/10.1016/s1665-952x(13)72189-3)>.
- Vásquez Colmenares, P. (2012). *Pensiones en México: La próxima crisis*. México, Siglo XXI Editores.
- Yin, R. K. (1984). “Case Study Research. Design and Methods. Unites States of America”. *SAGE Publications*.

Identificación de las necesidades de un mercado para el desarrollo de un centro de apoyo psicológico en la Ciudad de León, Guanajuato

Emilio Aguirre González

UNITEC, Campus León

Jessica Sandoval Palomares

UNITEC, Campus León

Universidad Tecnológica de León

RESUMEN

El desarrollo de las ciencias y su incorporación en la actual sociedad han desembocado en la elaboración de nuevos modelos familiares y sociales que permiten comprender mejor su estructura, organización y funcionamiento dentro del actuar cotidiano; la salud mental, la salud física y el bienestar social son conceptos que están intrínsecamente ligados a la persona, permitiéndole alcanzar un estado de plenitud individual, familiar, social o laboral; y sólo se alcanza cuando se cumplen las siguientes características en el individuo: confort, placidez, satisfacción, placer, calma, serenidad y tranquilidad. Al hablar de salud mental, se hace referencia no únicamente a la ausencia de trastornos; la Organización Mundial de la Salud (OMS) la conceptualiza como el estado que permite a la persona utilizar sus variadas habilidades, afrontar el estrés normal de la vida, trabajar productiva y fructíferamente, contribuyendo significativamente a su comunidad.

Empleando como directriz el enfoque con el que la OMS visualiza la salud mental, en el siguiente artículo se presentan los resultados de la aplicación de un instrumento que permitió identificar las necesidades de un mercado meta, mismas que se emplearán como la base para el desarrollo

de un plan de marketing enfocado a la implementación de un centro de atención de apoyo psicológico especializado en atención de mujeres. Mediante una encuesta de diseño segmentado, se recabaron las respuestas a las diferentes necesidades que el centro deberá atender de forma prioritaria para ofrecer servicios de salud mental, así como para ir encontrando aquellas variables que le permitirán diseñar planes de difusión, crecimiento e innovación acordes con el mercado meta al que está dirigido, lo que permitirá elaborar estrategias de mercadeo para promocionar y posicionar al centro de atención en la sociedad leonesa; el empleo y uso de la tecnología serán claves para darse a conocer en la comunidad.

Palabras clave: enfermedad mental, atención psicológica, grupo de apoyo psicológico, plan de mercadeo, marketing.

INTRODUCCIÓN

Establecer de una manera sencilla y de fácil comprensión en el público los objetivos de una campaña de mercadeo permitirá posicionar de manera lógica y categórica el producto y los servicios que ésta ofrece; asimismo, destacará implícitamente los resultados que se obtendrían al emplearlos y enfatizará las ventajas y diferencias que ofrece sobre sus competidores.

En la presente investigación, se analizarán los resultados que se obtuvieron de una encuesta aplicada a 113 personas del sexo femenino, dentro de un rango de edades que comprende los 15 y 60 años, que se realizó con el objetivo de conocer en general su percepción respecto al tratamiento psicológico y diversos elementos asociados; el diseño de la encuesta cubrió aspectos acerca de por qué las mujeres dan gran importancia a su salud mental, y de la inversión que están dispuestas a realizar.

Estos elementos investigados serán los ejes principales en una futura campaña de publicidad para un grupo de apoyo psicológico dirigido a mujeres, que priorice, cubra directamente estas necesidades, y coadyuve en la planeación y diseño de estrategias y campañas de concientización acerca de la importancia de la salud mental en la población femenina.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los trastornos de la afectividad y del ánimo tienen su origen generalmente en edades tempranas; reducen significativamente el funcionamiento cotidiano de las personas en los ámbitos personales, sociales, familiares y laborales; son considerados padecimientos frecuentes y recurrentes, que conllevan grandes costos económicos.

La depresión y la ansiedad, en específico, ocupan los primeros lugares en la lista de enfermedades discapacitantes y, por lo mismo, se convierten en uno de los objetivos prioritarios de atención alrededor del mundo. La Encuesta Nacional de Epidemiología Psiquiátrica, también conocida como Encuesta Nacional de Comorbilidad en México, que fue realizada entre 2001 y 2002, es, para fines de estudio en el área de la psicología, una de las mejores fuentes de información actualmente disponible acerca de la depresión en México. A la fecha no se ha realizado una actualización; sin embargo, sus datos son, como se mencionó, referentes para diversos estudios, para los especialistas en psicología y en psiquiatría. En los resultados de la Encuesta, que se aplicó en específico a adultos, se estimó que la tasa de prevalencia anual de depresión en el país fue de 4.8 por ciento entre la población de 18 a 65 años; en cambio, los trastornos de ansiedad representan una prevalencia anual de 6.8 por ciento en el total de la muestra analizada.

En el diagnóstico situacional en salud mental realizado por la Organización Mundial de la Salud en 2013, se identificó que cinco causas que lideran la discapacidad y la mortalidad en el mundo se refieren a trastornos mentales; por mencionar un ejemplo, se informa en el estudio que las personas que padecen de depresión o esquizofrenia tienen una posibilidad de 40 a 60 por ciento de una muerte prematura, en comparación con la población en general, debido a que no se atiende su situación de salud y tampoco las enfermedades no asociadas al trastorno mental (por ejemplo, cáncer, enfermedad cardiovascular, hipertensión, diabetes, infecciones por VIH, etcétera); en el ámbito mundial, se menciona que la segunda causa más frecuente de muerte en los jóvenes es el suicidio.

La Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial, en un estudio conjunto, determinaron el costo que generan las enfermedades mentales a la sociedad; bajo este análisis, en las enfermedades neuro-psiquiátricas se realiza una inversión de aproximadamente 20 por ciento del costo total de las enfermedades médicas; se destaca la depresión, ya que ella sola representa 36.5 por ciento; en un segundo lugar, el alcoholismo con 11.3 por ciento de la inversión total en salud.

De acuerdo con Medina Mora (2013), México no es la excepción, ya que las enfermedades mentales tienen alta prevalencia en la población: 7.5 por ciento del total del registro de enfermedades, lo que representa, en cuestión laboral, 15 millones de días perdidos; “En México, los trastornos mentales son responsables de 25 por ciento de años de vida asociados con discapacidad (AVD) en los hombres y de 23 por ciento en las mujeres; la depresión ocupa el primer lugar entre todas las causas de AVD en las mujeres y el segundo en los varones, después de la lumbalgia (Medina Mora, citando a Lozano *et al.*, 2013).

Los siguientes datos muestran el difícil escenario en torno a la salud mental: “En México, el trabajo en salud mental es precario: 1 28 por ciento de la población en México sufrirá algún trastorno mental a lo largo de la vida; 90 por ciento de la población con algún trastorno no recibe un tratamiento adecuado; 10 por ciento que sí recibe tratamiento, tarda entre cuatro y 20 años en recibirlo según el tipo de trastorno que presentan” (Medina Mora, citando a Lozano *et al.*, 2003: 17).

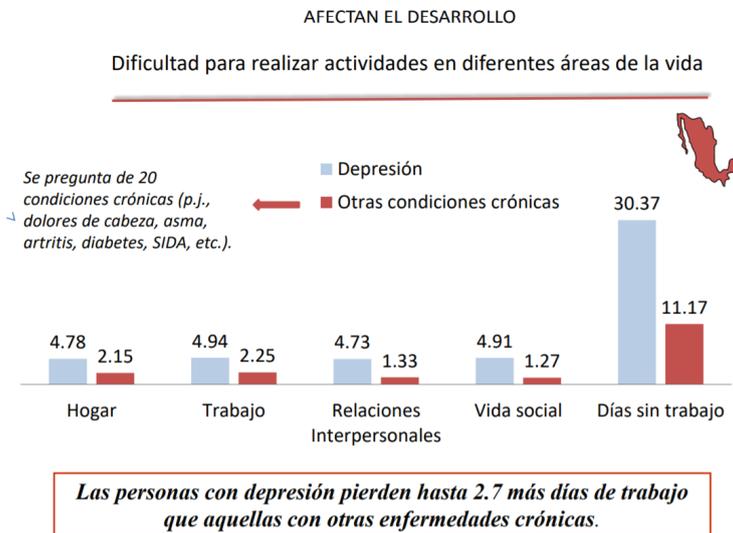
Al analizar la información que se generó en el Plan de Acción sobre Salud Mental 2013-2020 de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013), se identifica que el trastorno mental asociado a la depresión es 3.4 veces más frecuente en pacientes que tienen alguna condición de dolor; con diabetes, es 2.2 veces más frecuente y 2.8 veces más probabilidad de presencia cuando se trata de obesidad; en México, el síntoma de ansiedad es 4.4 veces mayor cuando se padece de obesidad grave (IMC 35+), en comparación a cuando se tiene una obesidad media (IMC 30-34.9).

Debido a lo anterior, se determinó, en el Plan Integral de Acción de Salud Mental, la necesidad de generar acciones desde seis principios básicos: 1) Cobertura universal de salud. 2) Derechos humanos.

3) Práctica basada en evidencia. 4) Enfoque de ciclo de vida. 5) Enfoque multisectorial. 6) Empoderamiento de las personas con trastornos mentales y discapacidades psicosociales. Relacionado con los principios mencionados, y como temas torales en el plan de acción, se enfatiza: *a)* la erradicación del estigma y de la discriminación en los trastornos mentales y en el suicidio, *b)* prevención oportuna en trastornos de aparición en la infancia y *c)* diseño de acciones para un adecuado desarrollo de la niñez y prevención de los trastornos por consumo de sustancias (OMS, 2013).

Es relevante resaltar que las enfermedades mentales impactan de una forma trascendental en la calidad de vida de la población que las padece, afectando el curso y el tratamiento de otras enfermedades de tipo crónico-degenerativas. En las figuras 1 y 2 se muestra de forma gráfica lo mencionado anteriormente

FIGURA 1.
DEPRESIÓN Y AFECTACIONES DE VIDA



Fuente: Carreño-García y Medina-Mora, 2018.

FIGURA 2.
AFECTACIÓN LABORAL

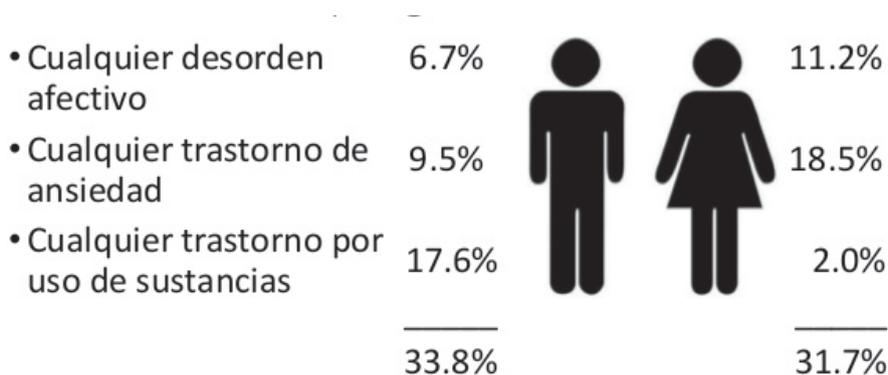


Fuente: Carreño-García y Medina-Mora, 2018.

De acuerdo con Medina-Mora *et al.* (2003), a pesar de su alta prevalencia entre la población (12 por ciento de las personas de entre 18 y 65 años), sólo una pequeña proporción de pacientes con enfermedad mental recibe algún tratamiento. Para González (2016), trastornos como depresión, ansiedad y quejas somáticas son predominantes en las mujeres, representando factores de riesgo relacionados con: funciones asignadas por el sexo, situaciones perturbadoras o experiencias de tipo negativas (como lo es el alto grado de la violencia de género a la que están expuestas), carencias socioeconómicas, bajos salarios, desigualdad en los ingresos, condición y rango social bajo o subordinado, cuidados de otras personas, alcoholismo, drogadicción, entre otros. Para González

(2016), la depresión es mucho más frecuente en mujeres que en hombres, además de presentarse de una manera más severa y con mayores comorbilidades; en la figura 3, se menciona la prevalencia de trastornos mentales en México por género; nótese que el consumo de sustancias por parte de los varones se considera en el análisis.

FIGURA 3.
PREVALENCIA DE TRASTORNOS MENTALES POR GÉNERO



Fuente: Medina-Mora *et al.*, 2003.

En cuestión de prevención, al revisar la literatura se encontraron diversos estudios que muestran la existencia de al menos tres factores que pueden coadyuvar en el tratamiento de los trastornos mentales, particularmente de la depresión:

- Tener la suficiente autonomía para controlar la respuesta a los sucesos graves.
- Tener acceso a recursos materiales que le permitan tener opciones para elegir en el momento de enfrentarse a sucesos graves.
- Contar con apoyo psicológico ofrecido por familiares, amigos y profesionales de la salud.

La información mencionada anteriormente es importante, ya que permite considerar la posibilidad de implementar, en la ciudad de León, Guanajuato, un servicio especializado de corte psicológico para atender estas necesidades y problemáticas. Los resultados que se obtengan de la aplicación de las encuestas al mercado meta permitirán ofrecer las alternativas de atención psicológica pertinentes y enfocadas a las necesidades identificadas en la muestra, generando acciones concretas para enfocar un plan de marketing correctamente estructurado.

En lo referente al concepto de mercadotecnia, es preciso mencionar que éste se basa en el conocimiento profundo del comportamiento y de las necesidades del cliente; esto permite implementar la estrategia comercial para satisfacerlas; su objetivo es maximizar las ventas y las ganancias, alcanzando la mayor participación en el mercado y permitiendo que la empresa se desenvuelva de la manera más integrada y eficaz, en un entorno dinámico en continuo proceso de cambio.

De acuerdo con Stanton (2004: 5): “El marketing puede producirse en cualquier momento en el que una persona o una organización se afanan por intercambiar algo de valor con otra persona o una organización. En este amplio sentido, el marketing consiste en actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, deseos humanos o de organizaciones”.

En cambio, para Kotler (1996), la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros para alcanzar las metas de la organización, definiendo claramente las necesidades y los anhelos de los mercados meta a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con la mayor eficacia y eficiencia que la competencia.

Al hablar de los objetivos de la mercadotecnia, Constantino (2015) señala que necesariamente son ganar mercado y generar riqueza; dentro de éstos, diferencia los generales de los específicos; ambos se mencionan a continuación:

- Objetivos generales:
 - Identificar oportunidades de mercadotecnia.
 - Identificar mercados rentables en los que la empresa incurriera de forma efectiva.
 - Lograr una buena participación en el mercado.
 - Lograr un crecimiento acorde con la realidad del mercado y con el ciclo de vida del producto.
 - Generar utilidades o beneficios para la empresa.

- Objetivos específicos:
 - Obtener información actualizada y fidedigna.
 - Conceptualizar productos y/o servicios que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes.
 - Lograr una óptima distribución del producto y/o servicio.
 - Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y que tengan la capacidad económica para hacerlo.
 - Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar.
 - Ingresar exitosamente en los mercados.
 - Captar nuevos clientes.
 - Fidelizar a los clientes actuales.
 - Lograr la satisfacción de los clientes.
 - Lograr que el servicio a los clientes sea excelente.
 - Entregar valor a los clientes en lugar de productos.

Para fines de la presente investigación, se describirán a continuación los conceptos de marketing utilizados en el estudio:

Los cuatro pasos (4 p's) en mercadotecnia (Stanton, 2014):

- **Producto:** Propuesta de valor; es el sello en el mercado que diferencia a una empresa de otra.

- Precio: Valor del producto que se ofrece, cuánto cuesta producirlo y en cuánto se vende para obtener ganancia.
- Promoción: Forma de dar a conocer el producto, es decir, la publicidad de la marca.
- Plaza: Canal de ventas.

Mercado meta: Segmento de mercado que posee las características que se buscan para dar a conocer el grupo y posicionar la marca. Para el caso en particular, se seleccionó el segmento socioeconómico AB, C+ y C, con un rango de edad de entre 15 y 60 años, ubicado en la zona geográfica de León, Guanajuato.

Encuestas. Para Benassini (2009), son cuestionarios que se diseñan mediante listas de preguntas que se elaboran de acuerdo con un orden determinado; pueden ser de tipo estructurado o no estructurado; su objetivo puede estar claro o disfrazado; se tienen varios tipos, entre los que se encuentran: encuestas telefónicas, de registro con papel y lápiz; asistidas por computadora (cuestionario computarizado que se aplica a los participantes vía telefónica).

Población meta. Para Malhotra (2008), son el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias.

Estrategia de marca. De acuerdo con Kotler (2012), uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas; son éstas las que inspiran una intensa lealtad en el consumidor; su función es identificar el origen y al fabricante de un producto; una adecuada estrategia incluye el posicionamiento de la marca, la elección de su nombre, su patrocinio y el su desarrollo.

Publicidad: Toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para impulsar la compra o la venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa y abordar o eliminar los rumores, las informaciones y los acontecimientos desfavorables.

Marketing directo: Contactos directos con clientes individuales cuidadosamente identificados para obtener una respuesta inmediata y para cultivar relaciones duraderas con el cliente: utilización de correo, teléfono, correos electrónicos, internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes concretos.

METODOLOGÍA

Diseño de investigación: Exploratoria, descriptiva, cuantitativa.

Objetivo general: Identificar las preferencias del mercado meta en torno a sus necesidades de atención mental, lo que permitirá diseñar un plan de marketing para la promoción y posicionamiento de un grupo de apoyo psicológico.

Objetivos específicos:

- Conocer los motivos específicos de una mujer del segmento socioeconómico AB, C+ y C para buscar asistencia y apoyo psicológico.
- Identificar las características asociadas a un grupo de apoyo psicológico.
- Identificar las estrategias y medios necesarios para impactar en el mercado meta.

- Contar con información que permita diseñar una campaña publicitaria para el servicio especializado en salud mental.

Materiales y método: Los trastornos mentales con mayor frecuencia en la población femenina son la depresión y la ansiedad; la revisión de la literatura permitió identificar que las personas no buscan inmediatamente apoyo y contención emocional; por lo anterior, el propósito de la presente investigación fue conocer los motivos que expresan las mujeres que pertenecen al segmento de mercado del nivel socioeconómico AB, C+ y C para no acudir a atención psicológica, así como su preferencia en torno a los servicios y el costo del mismo; para la búsqueda de la información, se utilizó la encuesta como el instrumento para la recolección de los datos; ésta consta de 10 preguntas; su aplicación fue a través de la herramienta *SurveyMonkey*, disponible en: <<https://es.surveymonkey.com>>. Las encuestas fueron enviadas vía liga de *WhatsApp*.

Se utiliza la encuesta como herramienta debido a que se buscan datos estadísticos objetivos sobre el comportamiento del mercado meta en torno a la búsqueda de un servicio de tipo psicológico; además, el segmento seleccionado es de un tamaño importante. El análisis de los resultados de la muestra analizada se realiza a través de portal en línea de *surveyMonkey.com*, el cual analiza la información, y arroja porcentajes y gráficos de las encuestas contestadas. La muestra es de tipo probabilístico por conveniencia, con data de acuerdo con INEGI 2015; el cálculo del tamaño de la muestra se realiza a través del portal de *surveymonkey.com*, con los siguientes resultados:

TABLA 1.
TAMAÑO DE LA MUESTRA

<i>Cálculo de muestra</i>			<i>Cálculo del tamaño de la muestra</i>	
Población en León, Gto.	1,578,626	Habitantes	Tamaño de la población	151074
31.9 mujeres entre 15 y 60 años	503,582	Mujeres (15 a 60 años)	Nivel de confianza (%)	95
Segmento de mercado (30%)	151,075	Mercado meta	Margen de error (%)	10
AB: 5%			Tamaño de muestra	96 encuestas
C+: 10%				
C: 15%				

Fuente: elaboración propia, 2020.

RESULTADOS

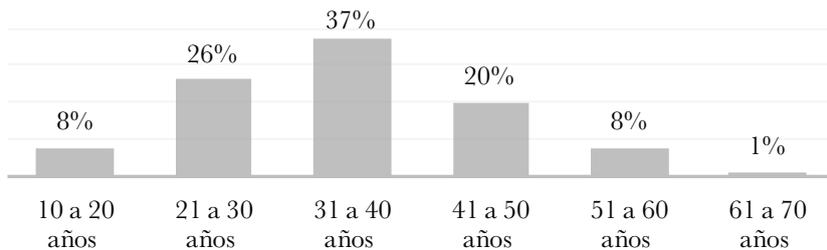
Se envió un total de 160 encuestas, de las cuales únicamente 113 fueron contestadas; a continuación, se mencionan y describen los resultados encontrados:

¿Cuál es tu rango de edad?

La pregunta nos permite identificar el rango en el que se encuentra el segmento de mercado meta que da respuesta a la encuesta; fue contes-

tada por 100 entrevistadas. Los resultados arrojan que 37 por ciento se encuentra en un rango de edad de 31 a 40 años; 26 por ciento, entre 21 y 30 años; 20 por ciento, entre 41 y 50 años; 8 por ciento, en edades de 10 a 20 años y de 51 a 60 años; únicamente 1 por ciento, se encuentra en un rango de 61 a 70 años. La gráfica 1 presenta los resultados obtenidos en la encuesta.

GRÁFICA 1.
EDAD

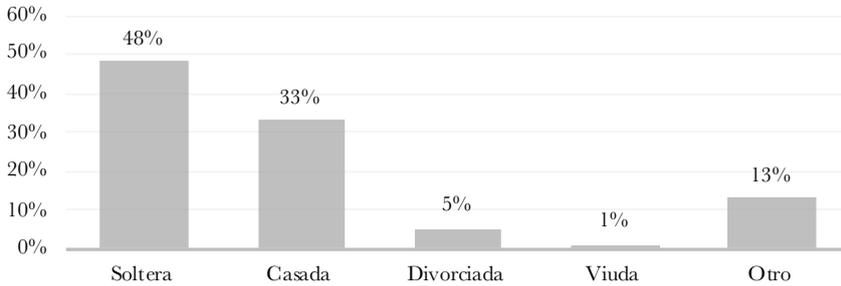


Fuente: elaboración propia.

¿Cuál es tu estado civil?

Es parte de la información sociodemográfica; es relevante para conocer y correlacionar más adelante el estado civil con las necesidades de tipo psicológico. La pregunta fue contestada por 100 entrevistadas; en los resultados que se obtuvieron se observa que 48 por ciento de la muestra es soltera; 33 por ciento, casada; 5 por ciento, divorciada; 1 por ciento, viuda; y 13 por ciento manifiesta otras opciones. La gráfica 2, con los resultados, se presenta a continuación.

GRÁFICA 2.
ESTADO CIVIL.

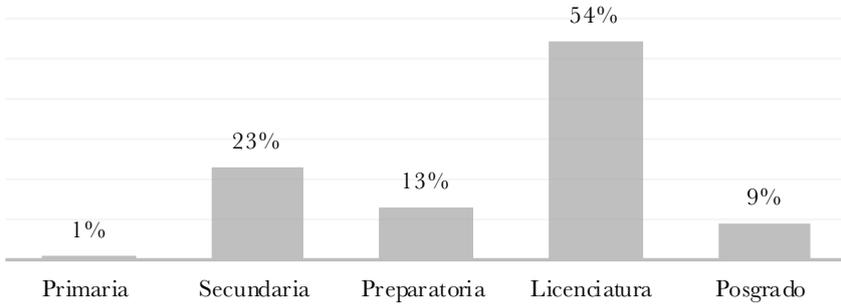


Fuente: elaboración propia.

¿Cuál es tu nivel de estudios?

Nos permite conocer la preparación académica del mercado meta. La pregunta fue contestada únicamente por 100 de las entrevistadas; en los resultados se observa que 54 por ciento tiene un grado de estudios de nivel de licenciatura; en segundo lugar, con 23 por ciento, un grado de secundaria; en tercer lugar, con 13 por ciento, preparatoria; 9 por ciento representa el nivel de posgrado; se identifica en las respuestas 1 por ciento que menciona contar únicamente con nivel de primaria. La gráfica 3, con los resultados, se presenta a continuación.

GRÁFICA 3.
GRADO ESCOLAR

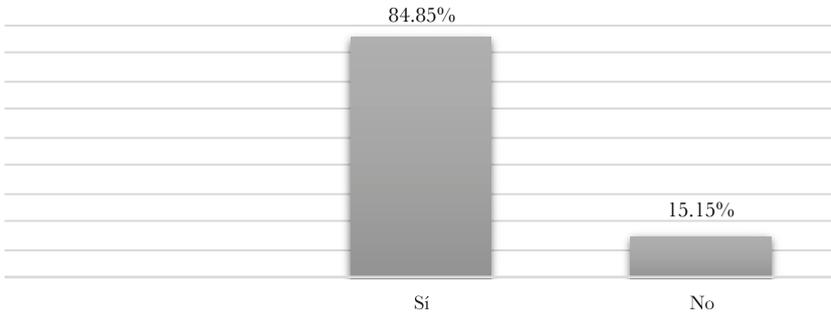


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Realizas alguna actividad laboral o remunerada?

Proporciona el porcentaje de las encuestadas que realizan alguna actividad laboral, lo que permitirá saber si cuenta con solvencia para cubrir el costo del tratamiento psicológico sin depender de otras personas. La pregunta fue contestada por 99 entrevistadas; se identifica que 84.85 por ciento trabajan, mientras 15.15 por ciento no lo hace; con este resultado se observa una ventana de oportunidad para ofrecer el servicio.

GRÁFICA 4.
TRABAJO

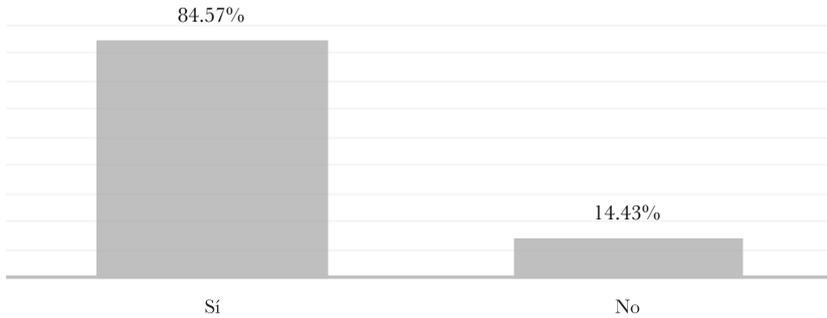


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Actualmente acudes a algún tipo de ayuda psicológica?

Se realizó para identificar la oportunidad de crecimiento del grupo de apoyo psicológico; fue contestada por 97 entrevistadas, 14 entrevistadas asisten a tratamiento psicológico y 83 no; esto representa 14.43 por ciento que podrían emplear el servicio ofrecido y 86.57 por ciento representan una oportunidad de crecimiento en referencia al mercado meta seleccionado (véase la gráfica 5).

GRÁFICA 5.
TRATAMIENTO

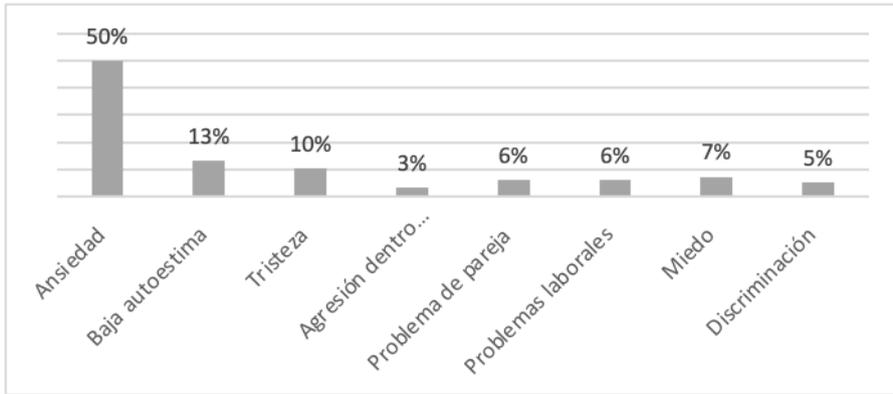


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Cuál consideras que es el conflicto emocional que afecta más a las mujeres?

Tiene la finalidad de identificar cuáles son las razones que las entrevistadas identifican como prioritarias y, por consecuencia, cuáles son las causas que las llevarían a buscar el apoyo psicológico; la pregunta fue contestada por 93 entrevistadas; las respuestas que se emitieron son la base de la campaña de marketing, lo que permitirá el enfoque directo a la satisfacción de las necesidades específicas del mercado meta. Los resultados indicaron de manera relevante que la ansiedad ocupa el primer lugar como causa principal en 50 de las entrevistadas (50.51 por ciento); en segundo lugar, la baja autoestima en 13 de las encuestadas (13.13 por ciento), y, en tercer lugar, la tristeza en 10 de las entrevistadas (10.10 por ciento), mientras que 26.26 por ciento, es decir, 20 de las entrevistadas, dieron respuestas varias. La gráfica 6, con los resultados de la pregunta, se presenta a continuación.

GRÁFICA 6.
CONFLICTO EMOCIONAL

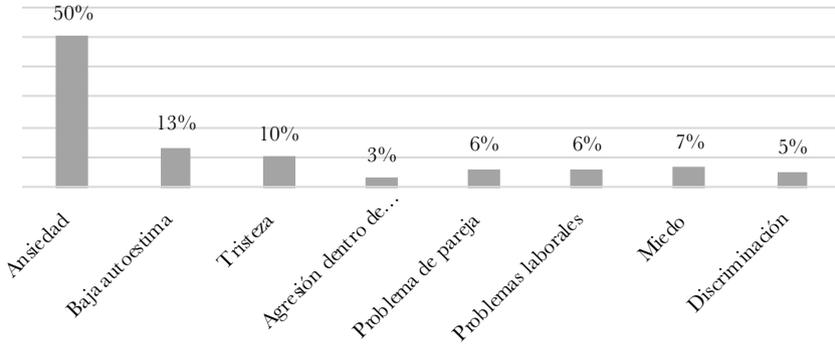


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Cuál consideras que es la razón por la que no se busca ayuda psicológica?

Se busca identificar las barreras por las cuales el cliente potencial no busca o no ha concretado un servicio de tipo emocional o psicológico. La pregunta fue contestada por 97 entrevistadas. En los resultados se identifican tres principales razones por las cuales evitan la búsqueda del servicio; la primera barrera, con 31.63 por ciento, “No tengo dinero”; la segunda, con n 26.53 por ciento, “Mi problema no es tan importante”; la tercera, con 13.27 por ciento, “No tengo tiempo”; estas tres razones suman 71.43 por ciento del total de la muestra; por los resultados que se obtuvieron, la campaña de comunicación y de marketing debe enfocarse en romper estas barreras para generar un *insight* (visión, comprensión, introducción) apropiado en la población meta. La gráfica 7, con los resultados de la pregunta, se presenta a continuación.

GRÁFICA 7.
RAZONES DE BÚSQUEDA DE APOYO

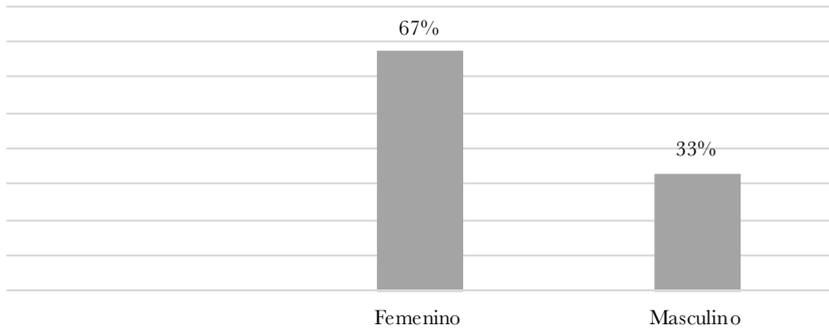


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Con qué tipo de terapeuta te sentirías más cómoda?

Tiene la finalidad de identificar si el mercado meta tiene alguna preferencia o si estaría más cómoda al ser atendida por un varón o por una mujer terapeuta. La pregunta fue contestada por 100 entrevistadas; los resultados obtenidos nos indican que 67 por ciento de las mujeres entrevistadas se sentirían más cómodas con una terapeuta mujer; en cambio, 33 por ciento preferiría trabajar con un terapeuta masculino; en esta pregunta no se incluye la opción de me es indiferente, ya que se pretende una elección sin ambigüedades. Los resultados indican que la campaña de marketing y comunicación debe focalizarse a contar con terapeutas femeninas para incrementar la confianza y seguridad de la cliente, para minimizar los riesgos y evitar la pérdida o el desvío del cliente potencial. La gráfica 8, con los resultados de la pregunta, se presenta a continuación.

GRÁFICA 8.
GÉNERO DEL TERAPEUTA

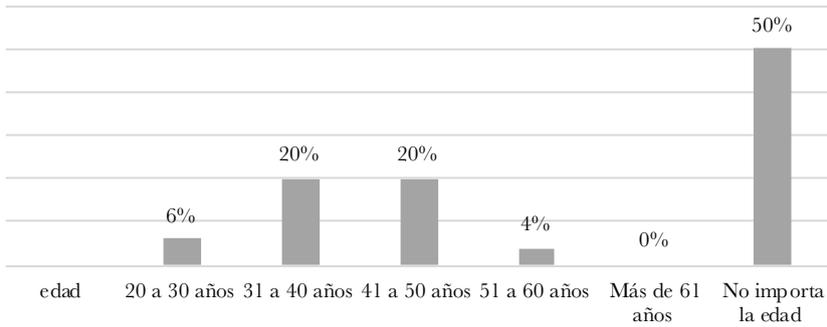


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Qué rango de edad consideras que es el más adecuado para un psicólogo?

Pretende encontrarse o descartar la influencia que tiene la edad del terapeuta al atender a una cliente; esto es, si el mercado meta prefiere a una persona con cierto rango de edad, lo que supondría relacionarlo con la experiencia, o elegir juventud como sinónimo de energía. La pregunta fue contestada por 100 entrevistadas; de acuerdo con las respuestas obtenidas, se observa que 50 por ciento de las encuestadas no tiene preferencia por la edad del terapeuta, mientras que la población restante divide su opinión en: 20 por ciento menciona preferir a un terapeuta de entre 21 y 40 años; otro porcentaje similar, a terapeutas de 41 a 50 años; 6 por ciento, a personas de 20 a 30 años; y un mínimo porcentaje, 4 por ciento, a terapeutas de 51 a 60 años de edad. Con base en estos resultados, se afirma que la edad no es un parámetro significativo para destacar en el mercado meta en la toma de decisión para buscar un servicio de apoyo psicológico. La gráfica 9, con los resultados de la pregunta, se presenta a continuación.

GRÁFICA 9.
EDAD DEL TERAPEUTA

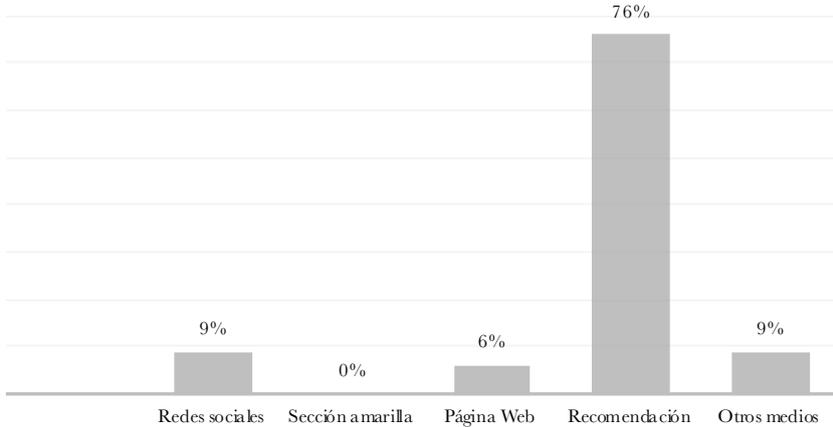


Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Por qué medio buscarías apoyo de tipo psicológico?

Es de suma importancia, ya que permitirá identificar a través de qué medios de comunicación se puede planear y tener una campaña de mercadotecnia exitosa para generar un mayor alcance e impacto en nuestros posibles clientes. La pregunta fue contestada por 100 entrevistadas; los resultados nos indican que 76 por ciento del mercado meta buscaría el servicio a través de una recomendación; únicamente 9 por ciento, a través de redes sociales y el mismo porcentaje por otros medios; considerando los resultados obtenidos, la campaña debe impactar a un cliente secundario, que permita identificar otros servicios que atiendan en primera instancia a nuestro mercado meta, y que puede ser el factor de referencia o de recomendación del servicio, como pueden ser los médicos. La gráfica 10, con los resultados de la pregunta, se presenta a continuación.

GRÁFICA 10.
MEDIOS PARA BUSCAR APOYO



Fuente: elaboración propia, 2020.

CONCLUSIONES

La oportunidad de crecimiento en el mercado de León, Guanajuato, para un grupo de atención en el área de psicología es muy amplia; se tiene 86 por ciento del mercado como oportunidad de crecimiento; en número reales, al cotejar con los datos de población del INEGI, este porcentaje representa 84,014 clientes potenciales en la ciudad.

Las barreras que el segmento de mercado seleccionado tiene que evitar son dos principales: “no tengo dinero” y “mis problemas no son tan importantes”, que representa 57.8 por ciento del mercado total. Sumado a estos dos elementos, encontramos que la ansiedad es el factor principal que llevaría a la búsqueda del servicio, por lo que debe impactarse a través de medios con mensajes educativos y de reflexión en torno a la ansiedad y concientizar a la población acerca de las consecuencias de no atenderla a tiempo; informar acerca su sintomatología

y dar a conocer los aspectos positivos del control de la misma, así como los beneficios que se alcanzan al mantener los niveles de ansiedad en un rango tolerable, además de conocer los beneficios de una buena salud mental, entre otros.

Adicionalmente al tema de ansiedad, el grupo de apoyo psicológico deberá destacar, como ventaja competitiva en los medios de comunicación seleccionados, que es un grupo especializado en atender ansiedad en mujeres en la ciudad de León, Guanajuato.

Para garantizar la comodidad y una mayor aceptación del mercado meta, la publicidad deberá estar dirigida con la imagen corporativa de una terapeuta femenina, ya que 67 por ciento del mercado se identifica con este tipo de perfil; se recomienda usar una imagen publicitaria de una mujer en un rango de edad de entre 20 y 50 años, ya que 40 por ciento de las encuestadas tienen una preferencia por este rango de edad. Estos aspectos deben orientar la definición de la imagen de campaña y el impacto directo con los mensajes clave para generar el *insight* buscado en el mercado meta y que éste se reciba de forma positiva, para promover en el cliente potencial tomar una acción que lo lleve a la búsqueda del servicio de psicología especializado en ansiedad.

Un tema aparte es el del marketing indirecto, ya que, de acuerdo con los resultados, se observa que 76 por ciento del mercado meta buscaría el servicio mediante una recomendación y no a través de un medio directo con el mercado meta, como son las redes sociales, una página web, etcétera; esta respuesta nos da apertura para dar mayor peso a una recomendación de un tercero que a una fuente de información directa o controlable por medios de comunicación; por ello, el enfoque será el acercamiento directo con los médicos del primer nivel, ya que son los primeros en tener contacto con el mercado meta seleccionado, al tratar de solucionar los síntomas que presenta la ansiedad, representados a través de taquicardia, sensación de ahogo, respiración rápida, opresión del pecho, miedo o pánico, sudoración, náuseas, mareos, etcétera. Este marketing indirecto hacia los médicos se llevará a la par que el marketing directo a nuestro mercado meta para generar un impacto al mismo tiempo.

En lo referente a los medios de comunicación por utilizar, serán a través de las redes sociales, específicamente Facebook e Instagram, para generar nuestro *insight* en el mercado meta, compartir mensajes clave y diferenciarnos de la competencia a través de nuestra ventaja competitiva; la selección de estos medios se debe al bajo costo de estas plataformas, la alta segmentación de mercado y el alto impacto que genera en el mercado meta.

Para el mercado indirecto, los medios de comunicación, se sugiere que sea a través de medios impresos de entrega directa en consultorio y con mensajes clave compartidos en redes sociales (Facebook e Instagram) de asociaciones médicas de primer contacto en la ciudad de León, Guanajuato.

El seguimiento y medición del impacto de los mensajes clave, posicionamiento y generación de *insight* será a través del crecimiento de nuestras aplicaciones en redes sociales, aceptación, número de *likes*, seguidores y la confirmación de las citas o entrevistas de las mujeres que busquen el acercamiento a través de redes sociales.

Es importante el seguimiento y contabilización del número de pacientes que buscan los servicios derivados por los médicos de primer contacto que recomiendan el servicio psicológico como opción para el tratamiento concomitante de sus pacientes. La investigación definió a través de qué medios se impactará el mercado meta, dando lugar al pilotaje dentro del cual la empresa, en su inicio, arrancará por medios gratuitos, buscando más adelante mayor alcance para la marca y mejor segmentación de mercado.

REFERENCIAS

- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Berenson Shoshana, M. A., R. Robles, y M. E. Medina-Mora (2013). “Depresión: Estado del conocimiento y la necesidad de políticas públicas y planes de acción en México”. *Salud pública México*, 55 (1), pp. 74-80. Recu-

- perado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342013000100011&lng=es&tlng=es>.
- IESM-OMS (2011). *Informe sobre sistema de salud mental en México*. Proyecto de salud mental de la Organización Panamericana de la Salud, en colaboración con la Secretaría de Salud de México y la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <https://www.who.int/mental_health/who_aims_country_reports/who_aims_report_mexico_es.pdf>.
- INEGI (2015). *Panorama sociodemográfico de Guanajuato*. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082192.pdf>.
- Jiménez Tapia, J. A., L. Bojórquez Chapela, C. Blas García, V. Landa Velasco y J. Caraveo-Anduaga (2005). “Panorama del trabajo de investigación en epidemiología psiquiátrica en México: últimos 30 años”. *Salud mental*, 28 (3), pp. 69-78. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252005000300069&lng=es&tlng=es>.
- Kotler, P. Y. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson.
- Medina-Mora, M., S. Carreño-García (2018). *Panorama epidemiológico de los trastornos mentales, su impacto entre el balance trabajo familia*. México, Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz. Recuperado de <<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/07-Panorama-Trastornos-Mentales.pdf>>.
- Medina-Mora, M., E. J. Sartí Gutiérrez y T. Real Quintanar (2015). *La depresión y otros trastornos psiquiátricos*. México, Academia Nacional de Medicina (Colección Documentos de Postura). Recuperado de <https://www.anmm.org.mx/publicaciones/CAnivANM150/L27_ANM_DEPRE-SION.pdf>.
- Medina-Mora, M. E., G. Borges, C. Lara Muñoz, C. Benjet, J. Blanco Jaimes, C. Fleiz Bautista, J. Villatoro Velázquez, E. Rojas Guiot, J. Zambrano Ruiz, L. Casanova Rodas y Aguilar-Gaxiola. (2003). “Prevalencia de trastornos mentales y uso de servicios; resultados de la Encuesta Nacional de Epidemiología en México”. *Salud Mental*, 26 (4), pp. 1-16. Recuperado de <http://www.revistasaludmental.mx/index.php/salud_mental/article/view/956>.
- Organización Mundial de la Salud (2013). *Plan de acción sobre salud mental 2013-2020*. Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias. Recuperado de <<https://apps.who.int/iris/bitstream/>>

- handle/10665/97488/9789243506029_spa.pdf;jsessionid=925D6944E-DD78E5534DFE588562A3C07?sequence=1>.
- Organización Mundial de la Salud (2014). *Atlas de salud mental. Resumen de atención*. Recuperado de <https://www.who.int/mental_health/evidence/atlas/executive_summary_es.pdf?ua=1>.
- Sandoval de Escurdia, J. M. (s.f.). “La salud mental en México. Informe de investigación”. México, Servicio de Investigación y Análisis. División de Política Social. Cámara de Diputados, LIX Legislatura. Recuperado de <<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/SaludMental-Mexico.pdf>>.
- Stanton, W. J., M. J. Etzel y B. J. Walker (2014). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Urdiales Ibarra, M.E. (2015). “Centro de atención psicológica de una universidad pública: características, programas y situación actual”. *Uaricha. Revista de Psicología*, 12 (28), pp. 21+. Recuperado de <<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE por ciento7CA433203660&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=21163480&p=IFME&sw=w>>.
- Wagner, F. A., C. González-Forteza, S. Sánchez-García, C. García-Peña y J. J. Gallo (2012). “Enfocando la depresión como problema de salud pública en México”. *Salud mental*, 35 (1), pp. 3-11. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252012000100002&lng=es&tlng=es>.

Análisis del apoyo económico gubernamental como agente de emprendimiento. Caso de estudio: municipio de Guanajuato

Laura Elena Zárate Negrete
Ma. Eugenia Sánchez Ramos
Coralía Azucena Quintero Rojas
Universidad de Guanajuato

RESUMEN

El concepto de emprendedor llegó a México en la década de los años setenta del siglo pasado, a través del Instituto Tecnológico de Monterrey. Se consideró deseable que sus egresados tuvieran una actitud emprendedora y no se fijaran como meta únicamente ocupar puestos en empresas ya establecidas. Así, en 1978 se inició un programa para fomentar el emprendimiento en los estudiantes, con el apoyo de maestros y empresarios. A partir de esta experiencia, la idea del emprendimiento trascendió las aulas y hoy muchas personas concretan sus ideas emprendedoras en forma de un negocio que podría, incluso, ser apoyado por programas del gobierno. La presente investigación está orientada a analizar la participación de las personas emprendedoras de la ciudad de Guanajuato, así como los apoyos públicos recibidos y la permanencia de los negocios a lo largo del tiempo. En particular, se estudiará si los apoyos gubernamentales fomentan el emprendimiento y favorecen la creación y permanencia de negocios. Por simplicidad, se considerará como emprendedor a aquella persona que cree un negocio de cualquier giro. El estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo, explicativo y correlacional, y utiliza una encuesta aplicada a mujeres y hombres

emprendedores a partir de una muestra aleatoria no probabilística. Las categorías que se propusieron fueron las siguientes: perfil del emprendedor, planeación estratégica, finanzas, constitución formal y ámbito social. Los resultados sugieren que los apoyos gubernamentales no influyen en la decisión de emprender ni en la permanencia de los negocios.

Palabras clave: emprendimiento, gobierno, financiamiento público.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento empresarial ha tenido un gran impacto económico en los últimos años, ya que es una alternativa para diversas categorías de personas, por ejemplo: quienes no tienen interés en formar parte de empresas ya constituidas, quienes no pueden descuidar a su familia, quienes no tienen empleo o ganan un salario insuficiente e, incluso, jóvenes egresados de la universidad con pocas oportunidades de encontrar empleos competitivos. Al respecto, Quintana (2010, citado en Prieto, 2014) menciona que:

México es un país de emprendedores; así lo demuestra el hecho de que 8 de cada 10 empleos formales en el país se encuentran en una pequeña o mediana empresa (las PyMEs). Esto implica que el dinamismo económico del país está en manos de personas y profesionistas cuyo emprendimiento ha logrado generar hasta 52 por ciento del PIB, en promedio, en los años más recientes (p. 8).

Según el Índice Global de Emprendimiento,¹ en 2018 México ocupó el lugar 75, destacándose en las áreas de *networking*, innovación de produc-

¹ El Índice Global de Emprendimiento es un producto del Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDI Institute). Su objetivo es medir la calidad y la escala del proceso empresarial en 137 economías alrededor del mundo, analizando factores como habilidades de las *startups*, *networking*, innovación y capital humano, entre otros.

to y percepción de oportunidades; sin embargo, descendió cuatro lugares con respecto de 2016, debido a la disminución en soporte cultural, percepción de oportunidades de negocio y habilidades emprendedoras. Aunado a esto, con la entrada del nuevo gobierno en México, se eliminaron ciertos apoyos a los emprendedores. Tal fue el caso del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), que fue un organismo de apoyo al emprendimiento de alto impacto. No obstante, de acuerdo con Graciela Márquez, actual secretaria de Economía, el INADEM no llevó a cabo un seguimiento de los proyectos aceptados, razón por la cual muchos no fructificaban y terminaron por colapsar (Vela, 2020).²

En el ámbito estatal, los gobiernos siguen ofreciendo programas de apoyo a emprendedores como parte de las políticas encaminadas a alcanzar sus objetivos. En el caso de Guanajuato, de acuerdo con el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato (2019), el gobierno tiene como propósito disminuir la población en condiciones de pobreza mediante el incremento de las opciones de empleo y del ingreso, así como con la mejora de su distribución. Como parte de las acciones, se han propuesto programas para beneficiar a la población emprendedora del estado.

Esta idea fundamenta el presente trabajo, ya que pretende profundizarse en tres ejes de estudio: 1) la importancia del emprendimiento empresarial como una fuente de empleos en el país, 2) el desempeño actual de las iniciativas económicas de México en ese rubro y 3) el impacto de los apoyos del gobierno del Estado de Guanajuato en la permanencia de las empresas en la ciudad de Guanajuato. El estudio es relevante en cuanto a los resultados obtenidos de la muestra, así como por la observación etnológica y fenomenológica, ya que permite tener

² En lugar del INADEM, el actual gobierno anunció el otorgamiento de microcréditos, iniciando con un programa: *Tandas para el bienestar*. Cabe señalar que este nuevo enfoque ya no pretende impulsar el emprendimiento de alto impacto, sino que está enfocado en ayudar a quienes más lo necesitan. Esto es importante porque el microemprendimiento también genera empleos, aunque no genera valor añadido como el emprendimiento de alto impacto.

información verídica de los sectores que serán descritos a continuación (véase la tabla 1).

El emprendimiento es un término que se introduce desde el inicio del siglo XVIII, con el economista Richard Cantillón, quien define a un emprendedor como “el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre (Cantillón, citado en Rodríguez, 2009: 2). Este concepto ha tenido muchas modificaciones hasta el día de hoy; se entiende al emprendedor como aquella persona que concibe una idea y la lleva a cabo.

Planteamiento del problema

En la actualidad, se ha visto un mayor crecimiento en el surgimiento de negocios; cada vez se ve a más personas emprendiendo, de acuerdo con el INEGI (Forbes, 2018).

México cuenta con más de cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas que generan 72 por ciento de los empleos en el país, a la vez que se observa una mayor participación de hombres que de mujeres. Sin embargo, a la par que nacen nuevos negocios, muchos otros mueren. Según el INEGI, el promedio nacional de esperanza de vida de los negocios al nacer es de 7.8 años. Específicamente, en el estado de Guanajuato, este promedio es de 7.7 años (INEGI, 2016), por lo que habría que analizar qué factores influyen en su permanencia y si existe una relación entre la permanencia y el apoyo económico del gobierno.

La presente investigación se enfoca en actividades que se realizan dentro de las MiPyMEs registradas en el INEGI, con lo cual se obtendrá también un mayor conocimiento sobre las actividades económicas que se desarrollan tanto en el estado de Guanajuato como en sus municipios. En el panel izquierdo de la tabla 1, se muestra la distribución de las 253,783 MiPyMEs registradas en el estado, entre un total de 19 actividades económicas; similarmente, en el panel derecho se muestra la distribución de las 6449 MiPyMEs registradas en el municipio de Guanajuato.

TABLA 1.
RAMAS ECONÓMICAS CON MAYOR CONCENTRACIÓN
DE MiPyMEs EN EL ESTADO DE GUANAJUATO

<i>Rama económica</i>	<i>Número de MiPyMEs</i>	<i>Porcentaje del total de MiPyMEs</i>
Comercio al por menor	110,547	43.5%
Otros servicios, excepto actividades gubernamentales	33,919	13.4%
Industrias manufactureras	29,260	11.5%
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	28,342	11.2%

Fuente: INEGI, 2019.

De acuerdo con los datos de la tabla 1, la mayor presencia de MiPyMEs en el estado de Guanajuato se encuentra en las siguientes ramas: comercio al por menor, otros servicios excepto actividades gubernamentales, industrias manufactureras y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; mientras tanto, la concentración de MiPyMEs en cada una de las ramas restantes no supera 4 por ciento.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Marco conceptual

El concepto de emprendimiento ha evolucionado a través del tiempo y de la concepción de los autores. A partir del aporte del fisiócrata francés Richard Cantillón (1680-1734), algunas aportaciones relevantes al concepto de emprendedor se refieren a continuación. Para Schumpeter (1950, citado en Vázquez, 2016), el emprendedor es alguien que puede convertir lo que desea en una invención o innovación que funciona.

Para Burnett (2000), el emprendedor es un líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos, que tiene la capacidad de mover recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Para Longenecker *et al.*, el emprendedor es una “persona que se concentra incansablemente en una oportunidad para crear valor, en una empresa nueva o existente, mientras asume los riesgos y disfruta de la recompensa de sus esfuerzos” (Longenecker *et al.*, 2012: 5).

En este sentido, Prieto apunta que el emprendimiento “es la capacidad de diseñar una idea y, con base en ella, implementar un proyecto a través de la identificación de oportunidades mediante el análisis de factores (económicos, sociales, culturales, ambientales y políticos), y de los recursos humanos, físicos y financieros (Prieto, 2014: 185).

El emprendedor genera ideas para crear o innovar, mediante el análisis de oportunidades, para así agregar valor, asumiendo riesgos y obteniendo beneficios.

En la tabla 2 se registran otras aportaciones al concepto de emprendimiento.

TABLA 2.
DIAGRAMA COMPARATIVO DE EMPRENDIMIENTO

<i>Autor</i>	<i>Concepto de emprendimiento</i>	<i>Claves</i>
Joseph Alois Schumpeter (1950b).	Aquel que se ubica como iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades.	Generador, nuevas oportunidades.
Scott Kundel (1991, citado por Drucker, 1985a).	La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si ésta ocurre adentro o fuera de organizaciones existentes, o si da lugar o no a la creación de una nueva entidad de negocio.	Riesgo, cambio, innovador y busca oportunidades.

<i>Autor</i>	<i>Concepto de emprendimiento</i>	<i>Claves</i>
Peter F. Drucker (1985b).	El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo, pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.	Innovador y busca cambios.
Robert Louis Stevenson (1990b).	Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.	Oportunidades y toma de decisión.

Fuente: elaboración propia con base en diferentes autores.

Por lo tanto, un emprendedor es una persona generadora de nuevas oportunidades, que asume riesgos y cuyo pilar es la innovación.

Tipos de emprendedores

Según Scholhammer (1980, citado en Alcaraz, 2011: 5), puede dividirse a los emprendedores de acuerdo con su tipo de personalidad:

- *Emprendedor administrativo.* Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- *Emprendedor oportunista.* Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- *Emprendedor adquisitivo.* Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- *Emprendedor incubador.* En su afán de crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

- *Emprendedor imitador*. Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Entonces, partiendo de lo anterior, se infiere que el tipo de emprendedor que se analiza en este trabajo es el emprendedor incubador.

Por otra parte, Scharch (2016) establece que los tipos de emprendimiento son:

- Emprendimiento empresarial, cuya motivación es la económica.
- Emprendimiento público, producido por organizaciones cívicas.
- Emprendimiento social, en forma de iniciativas dirigidas a cubrir una necesidad social.
- Emprendimiento artístico-cultural.
- Emprendimiento político, religioso o espiritual.

Nuestro análisis se refiere al emprendimiento empresarial.

La informalidad y el emprendimiento

Las actividades económicas formales son aquellas que están regidas por las leyes; sin embargo, en ocasiones los trámites llevan tiempo excesivo, además de no ser tan fáciles, por lo que los emprendedores prefieren estar en la informalidad.

Castells y Portes (1989) dicen que la gran diferencia entre la economía formal y la informal está basada en la forma en la que es producido o intercambiado. Por ejemplo, productos con los que se hace una computadora pueden ser productos totalmente lícitos y originarse en sistemas productivos regulados por la ley o bien en entornos en los que se hace caso omiso de las normas oficiales.

El sector informal se refiere al conjunto de empresas, registradas o no, jurídicamente constituidas bajo las formas específicas que exige la legislación vigente en el país, en el ámbito comercial, fiscal, laboral o administrativo. No califican como empresas registradas aquellas que

sólo cuentan con licencias para comercializar localmente, como, por ejemplo, las emitidas por los municipios para vendedores ambulantes.

Henríquez (2015) señala diversas causas por las cuales la informalidad está presente en las empresas micro y pequeñas. Unas son la baja productividad y la falta de planeación estratégica, combinadas con altos costos de producción; otras se refieren a la complejidad de los procedimientos y a una regulación inadecuada. Un factor importante es la flexibilidad e independencia fiscal y legal que vienen con la informalidad, ya que, al no pagar impuestos, las empresas informales pueden ofrecer precios más bajos y competitivos. En conjunto, estos factores explican que gran parte del emprendimiento se de en la informalidad. De acuerdo con Carter *et al.* (1996, citado en Sánchez, 2018: 115), los emprendedores informales suelen ser los emergentes, es decir, los que se encuentran en las etapas iniciales de desarrollo y su acceso a la economía formal se retrasa hasta que se perciba una oportunidad de crecimiento en el mercado.

Marco contextual

Sobre los antecedentes del financiamiento y de los apoyos materiales a empresarios en México, podemos remontarnos hasta los apoyos a los pequeños negocios industriales implementados desde la presidencia de José López Portillo, seguidos por la creación del Programa de Desarrollo de Proveedores en 1995, el cual permitía el acercamiento de los pequeños empresarios a las grandes corporaciones a través de organismos como la Secofi, la Nafin y el Bancomext. La Nacional Financiera (NAFIN) se creó en 1988 a manera de banco de segundo piso, facilitando el acceso de las MyPyMEs, de emprendedores y de proyectos de inversión prioritarios al financiamiento y a otros servicios de desarrollo empresarial; asimismo, contribuyó a la formación de mercados financieros y fungió como fiduciario y agente financiero del gobierno federal, con el fin de impulsar la innovación, mejorar la productividad, la compe-

tividad, la generación de empleos y el crecimiento regional (García y Paredes, 2001).

Con el gobierno de Vicente Fox se creó en 2001 el programa Pronafim, cuya principal función era apoyar las iniciativas productivas y emprendimientos de personas que no contaban con acceso al financiamiento de la banca tradicional, con el fin de mejorar sus condiciones de vida al crear oportunidades de autoempleo. Además, el Pronafim brindaba apoyos no recuperables destinados a difusión, promoción y operación de esquemas de microseguros y de capacitación al microempresario (Secretaría de Economía).

En la presidencia de Felipe Calderón, se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, que fue el organismo canalizador de apoyos a PyMES durante el periodo 2007-2012. Posteriormente, en la presidencia de Enrique Peña Nieto, se creó el INADEM, en 2013, cuyo objetivo era instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las MyPyMEs, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional, con el fin de aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresariales. Asimismo, en 2016 se creó el subprograma de Fomento al Autoempleo, que otorgaba mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta a los buscadores de empleo que desearan desarrollar una actividad por cuenta propia. Con el cierre del INADEM, en la actual presidencia, las actividades de apoyo a emprendedores se cedieron al Pronafim, a través del cual se desarrolló el programa *Tandas del bienestar*, en 2019, que consiste en el otorgamiento de microcréditos a un plazo de un año, sin intereses.

De lo anterior se desprende que el *PRONAFIM*, el Fomento al Autoempleo y las *Tandas de Bienestar* no fomentan el emprendimiento innovador, pues su principal finalidad es lograr que la gente genere sus propios ingresos, creando economías de subsistencia poco productivas. En contraste, el programa INADEM parece ser el único orientado al fortalecimiento emprendedor, generador de valor.

*Programas para fortalecimiento de emprendedores
en el Estado de Guanajuato*

De acuerdo con el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato (2019), esta entidad es la primera de la República en estructurar una estrategia que conjunta los distintos programas públicos. Dependiendo del tipo de negocio, los emprendedores cuentan con apoyos como:

- Fondo de arranque de emprendedores, donde el solicitante tiene acceso a un crédito para equipo o maquinaria, con la restricción de que la empresa solicitante tiene que estar operando en el momento de la solicitud.
- Programa impulso productivo social e infraestructura, que tiene como objetivo apoyar el desarrollo de un oficio o actividad económica de tipo industrial, comercial o de servicios, para que inicien, consoliden o mejoren un proyecto productivo, en donde se dota del equipo productivo, el cual tiene sus reglas de operación y requisitos (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, 2019).
- Fomento al Autoempleo, que es un subprograma apoyado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que tiene como objetivo apoyar con la entrega de mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta a los buscadores de empleo que desean desarrollar una actividad por cuenta propia; se requiere tener un mínimo de seis meses de operación.

En el ámbito económico, según Rodríguez (2014), el emprendimiento es considerado una mega tendencia en el ámbito mundial. En los países se está generando el apoyo para que la población emprenda, por lo que el gobierno genera programas para apoyar esta iniciativa. Asimismo, existen organizaciones que se dedican a financiar a los emprendedores para estimular el empleo y fortalecer a la población económicamente activa. En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MyPy-

MEs) generan 72 por ciento del empleo y 52 por ciento del producto interno Bruto (PIB) del país (Condusef, 2019).

En el ámbito estatal, Guanajuato ocupa el sexto lugar nacional en número de unidades económicas. El estado pasó de contar con un total de 222,969 unidades económicas, según el censo económico elaborado por el INEGI (2013), a 253,783 en 2018 (INEGI, 2019). Sin embargo, el porcentaje de muertes de negocios, aun cuando es menor al de nacimientos, es bastante elevado. Esto puede deberse a que los emprendedores no aplican las estrategias necesarias para seguir manteniendo el negocio, por falta de conocimiento de las herramientas o por entrar en una zona de confort y no querer ir un poco más allá en la innovación dentro de su negocio.

METODOLOGÍA

Para esta investigación cuantitativa, se analizó el emprendimiento en la ciudad de Guanajuato, diseñándose una encuesta que integra variables como: perfil del emprendedor, planeación estratégica, finanzas, constitución formal y ámbito social, a fin de poder analizar la influencia de los programas del gobierno para que las personas emprendan y la permanencia de los negocios. El muestreo para esta investigación fue de forma aleatoria, ya que no se tuvo acceso a la información de la Secretaría de Desarrollo Económico. Se encuestaron 26 negocios del municipio de Guanajuato.

Hipótesis

Perfil emprendedor, planeación estratégica, finanzas, constitución formal y ámbito social son factores para que permanezca una empresa, teniendo en cuenta el apoyo del gobierno.

Descripción de variables

- *Características del perfil emprendedor.* Según Agami (2016), la actitud de las personas emprendedoras de éxito puede detallarse en 12 conductas básicas, de las cuales destacamos las siguientes:
 - *Visión.* Para alcanzar el éxito, cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales.
 - *Capacidad de aprendizaje.* Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día.
 - *Determinación.* Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia.
 - *Creatividad e innovación.* Proceso donde las ideas generadas, desarrolladas y transformadas tienen un valor agregado.
 - *Trabajo en equipo.* El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas.
- La *planeación estratégica* es, según Drucker (citado en Aguilar, 2002): el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retracción sistemáticamente organizada (p. 34).
- Finanzas, de acuerdo con Lahoud (2006), son “el conjunto de los conocimientos que permiten estimar, analizar y evaluar las decisiones relativas a los flujos de dinero de una unidad económica en el tiempo” (p. 40); es donde puede analizarse si se están generando ganancias.
- *Estructura legal.* Según la Organización Internacional del Trabajo (s.f.), la formalización es el proceso que llevan a cabo las empresas para incorporarse a la economía formal. Abarca el registro

de licencias por parte de las autoridades, acceso a la seguridad social y cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.

- *Ambiente social*, en donde se ve la influencia familiar, pues se considera que la mayoría de las empresas nace a partir de la unidad familiar, ya que se busca un ingreso para efectos de sostener el hogar. Sin embargo, el éxito de la experiencia requiere del apoyo de la familia (Silupú, citado en Elías, 2015).

En la variable factor perfil del emprendedor se consideraron las dimensiones creatividad e innovación, visión, organización, trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje y determinación; en la planeación estratégica se tomó en cuenta la planeación y el análisis interno y externo; mientras que en finanzas se analizó la rentabilidad, el financiamiento y el control; en la constitución formal sólo se consideró la formalidad de la empresa y para el ámbito social se consideró la familia y la sociedad. El instrumento fue una encuesta que se aplicó de forma aleatoria a una muestra, a mujeres y hombres emprendedores del municipio de Guanajuato, utilizando la escala de Likert para las respuestas. Se consideró otorgar el mismo valor a las diferentes variables.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 3 y 4.

TABLA 3.
RESULTADOS DE VARIABLES

<i>Año de inicio</i>	<i>Edad</i>	<i>Núm. de empleados</i>	<i>Perfil emprendedor 20%</i>	<i>Planeación estratégica 20%</i>	<i>Finanzas 20%</i>	<i>Constitución formal 20%</i>	<i>Ámbito social 20%</i>	<i>100%</i>
2010	46	3	19.06	20	16.33	16	18.5	89.89
2016	49	0	17.65	18.55	9.67	12	19.5	77.36

<i>Año de inicio</i>	<i>Edad</i>	<i>Núm. de empleados</i>	<i>Perfil emprendedor 20%</i>	<i>Planeación estratégica 20%</i>	<i>Finanzas 20%</i>	<i>Constitución formal 20%</i>	<i>Ambito social 20%</i>	<i>100%</i>
2016	21	0	13.88	16	13.00	10	18	70.88
1996	50	0	12.94	14.18	15.67	10	18.5	71.29
2002	51	0	15.76	19.27	12.33	12	18.5	77.87
2016	36	0	17.18	16	15.00	12	15	75.18
1985	51	1	19.06	18.55	15.67	17	16.5	86.77
2010	38	1	20.00	15.64	15.67	20	20.5	91.80
2007	56	1	17.41	20	17.67	20	20	95.08
1997	48	0	17.41	20	14.33	12	17.5	81.25
2001	60	0	14.12	15.27	13.00	8	19	69.39
2015	40	1	17.88	20	15.00	16	14	82.88
2018	42	2	19.06	20	16.67	16	9.5	81.23
2017	25	0	16.00	17.82	14.33	10	17.5	75.65
2018	38	1	18.59	18.55	17.67	16	17.5	88.30
2002	62	0	15.76	19.27	14.33	16	19.5	84.87
2018	33	1	16.71	19.27	17.00	14	18	84.98
2018	51	0	15.76	18.91	16.67	16	18	85.34
2012	34	1	17.18	19.27	17.67	16	18.5	88.62
1987	64	1	16.71	16	14.33	20	17	84.04
1982	60	1	14.59	16.73	16.33	16	19	82.65
2013	46	0	17.88	17.82	16.00	16	19.5	87.20
2015	29	0	19.76	18.55	15.67	16	18.5	88.48
2013	26	1	15.76	17.82	17.33	13	20	83.92

<i>Año de inicio</i>	<i>Edad</i>	<i>Núm. de empleados</i>	<i>Perfil emprendedor 20%</i>	<i>Planeación estratégica 20%</i>	<i>Finanzas 20%</i>	<i>Constitución formal 20%</i>	<i>Ámbito social 20%</i>	<i>100%</i>
2014	23	0	18.59	18.91	16.00	16	18	87.50
2017	22	1	18.12	20	17.00	16	18	89.12

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4.
PROMEDIO DE RESULTADOS

<i>Perfil emprendedor 20%</i>	<i>Planeación estratégica 20%</i>	<i>Finanzas 20%</i>	<i>Constitución formal 20%</i>	<i>Ámbito social 20%</i>	<i>100%</i>
17.03	18.17	15.40	14.69	17.85	83.14

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados obtenidos en los cuestionarios, los negocios con más permanencia fueron cinco, que conforman 19.23 por ciento del total de encuestados, los cuales iniciaron operaciones antes del año 2000; uno de éstos mencionó que pronto cesaría sus actividades, ya que tiene un mercado muy específico que no corresponde a la población de ubicación, además de que no forma parte de su sustento, sino que es un ingreso extra. Otro de los encuestados reportó un crecimiento significativo, al tener dos sucursales, pero mediante observación se dedujo que no tiene una amplia gama de productos, o éstos son muy parecidos a los de otros negocios. Los otros negocios permanecen y sus productos deben estar en tendencia por el tipo de negocio al que se dedican. Ningún negocio de los mencionados ha tenido apoyo del gobierno; buscan el financiamiento por otra parte o de manera personal.

Referente a los datos que se evaluaron, el mayor porcentaje promedio corresponde a la influencia social (17.70 por ciento), teniendo una

considerable influencia familiar; mientras, el menor porcentaje puede observarse en la constitución formal, ya que de éstos sólo uno tiene asegurado a su empleado (de los cinco, dos no tienen empleados).

Los negocios que se crearon del 2000 al 2010 fueron seis, que conforman 23.08 por ciento del total de encuestados, de los cuales en uno se mencionó que pronto cerrará, pero que espera abrir un nuevo negocio, aunque cambiando de giro; tres de ellos se dedican a realizar productos artesanales, pero a su vez sus productos son distintos entre sí; los restantes son negocios comunes en el lugar, aunque uno sí mencionó que consideraba que sí tenía diferencias con los demás. De los negocios mencionados en este periodo, ninguno tuvo apoyo del gobierno; su financiamiento es mediante préstamos o personal; sólo un negocio tiene a su trabajador registrado en la seguridad social. De los rubros evaluados con mejor promedio de porcentaje el primero es el ámbito social, con 19.33 por ciento; esto se atribuye a que tiene mucha influencia familiar o de la sociedad; el menor es en las finanzas, con 14.89 por ciento; esto puede verse influido porque algunos no tienen bien establecidos sus flujos de dinero.

Los negocios que surgieron del 2011 en adelante son 15, equivalente a 57.69 por ciento de los negocios encuestados; de ellos, cuatro tienen más o menos un año de vida. Se destaca que algunos de los casos revisados son tradicionales y otros innovadores; entre los tradicionales se encuentran locales de internet, tiendas, librerías, venta de comida, bordados artesanales y letreros artesanales; en los innovadores se tiene sastrería de diseño y tiendas de pinturas contemporáneas. Entre éstos, destaca uno que se funda en habilidades creativas y que, aunque actualmente el negocio no muestra crecimiento, se tienen metas a mediano y largo plazos.

La mayoría de los emprendedores son personas jóvenes que destacan en el rubro de planeación estratégica (18.50 por ciento), pero muestran también el menor promedio (14.33 por ciento) en el rubro de constitución formal.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados, podemos decir que hay mucha participación en Guanajuato en cuanto a emprendimiento, aunque se evidencia que la mayoría de las empresas son generadas como autoempleo para el sustento personal o familiar. De las personas encuestadas, sólo una mujer mencionó que tuvo apoyo por parte del gobierno; esto sugiere que hace falta fomentar una mayor participación en los programas de financiamiento o en fondos de apoyo.

En general, el promedio obtenido de todos los rubros de emprendimiento evaluados es alto, 83.14 por ciento; la variable donde se obtuvo mejor resultado fue en planeación estratégica, con un promedio de 18.17 por ciento. La mayoría de los encuestados tiene una estructura organizacional que cuenta con una misión y una visión, y se preocupan por la calidad de los productos, los servicios y la atención al cliente. En la variable donde se tuvo menor resultado fue en la constitución formal, pues, aunque casi todos los negocios están registrados en el SAT y cuentan con los permisos requeridos para operar, muy pocos aseguran a sus empleados (si los tienen) o les ofrecen las prestaciones de ley.

Finalmente, los resultados señalan que la hipótesis es falsa porque no necesariamente tenían mejores resultados los negocios con más años de antigüedad. En cuanto al objetivo de la investigación de relacionar si el apoyo económico del gobierno es un impulso para que las personas emprendan y sus negocios permanezcan, se identifica la necesidad de ampliar el tamaño de la muestra para poder evaluarlo, pues la mayoría de la muestra en este estudio no contó con ese apoyo para su emprendimiento. Sin embargo, los comentarios vertidos, como: “no considero viable obtener los apoyos”, “no he tenido la necesidad de recurrir a algún apoyo”, “desconozco los requisitos”, sugieren que hace falta una mayor difusión sobre los apoyos del gobierno.

REFERENCIAS

- Agami, C. (2016). “¿Sabes si tienes perfil de emprendedor?”. *Forbes*, o de abril 8. Recuperado de <<https://www.forbes.com.mx/sabes-tienes-perfil-emprendedor/>>.
- Aguilar, Alfredo, y Guillermo Guerra (2002). *La planificación estratégica en el agro-negocio*. México, Limusa Noriega Editores.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill.
- Burnett, D. (2000). “The Supply of Entrepreneurship and Economic Development”. Founder Technopreneurial.com. Recuperado de <<http://www.technopreneurial.com/articles/ed.asp>>.
- Castells, M., y A. Portes (1989). “World Underneath: The Origins, Dynamics, and Effects of the Informal Economy”, en A. Portes, M. Castells y L. A. Benton, *Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Johns Hopkins University Press.
- Elías, T. (2015). “La familia es importante en el éxito de los emprendedores”. Universidad de Piura, 18 de mayo. Recuperado de <<http://udep.edu.pe/hoy/2015/el-apoyo-de-la-familia-es-importante-para-el-exito-de-los-emprendedores/>>.
- García, G., y V. Paredes (2001). *Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000*. Santiago de Chile, Naciones Unidas. Recuperado de <<https://bit.ly/2Xxm4ns>>.
- Henríquez, Lysette (2015). “Causas de la informalidad y líneas estratégicas para reducirla. Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América”, en L. Deelen, *Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América Latina*. Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--sro-santiago/documents/publication/wcms_368329.pdf>.
- Hernández, G. (2019). “México, el segundo mejor entorno para emprender en LA”. *El empresario*. Recuperado de <<http://elempresario.mx/emprendedores/mexico-segundo-mejor-entorno-emprender-al>>.
- INEGI (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf>.
- INEGI (2019). Censo Económico 2019. Resultados Oportunos. Recuperado de <<https://www.inegi.org.mx/programas/cc/2019/>>.
- Lahoud, D. (2002). *Los principios de las finanzas y los mercados financieros*. Universidad Católica Andrés Bello.

- Longenecker, J. G. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Cengage Learning.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). “Formalización de las empresas. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_549523.pdf>.
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento, conceptos y plan de negocios*. Pearson.
- Rodríguez, A. (2009). “Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial”. *Pensamiento y gestión*, 26, pp. 94-119. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291005>>.
- Rodríguez, A. (2014). “Emprendimiento: una megatendencia a nivel mundial”. *Forbes*, 18 de febrero. Recuperado de <<https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-megatendencia-nivel-mundial/>>.
- Sánchez R, L. M., y J. L. Sampedro H. (2018). “Emprendimiento informal y entorno”, en . N. Lira *et al.* (eds.), *Economía informal y otras formas de producción y trabajo atípico. Estudios para el caso de México*. Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 113-128. Recuperado de <<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/98818/economia-informal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Schnarch, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Ediciones de la U. de Bogotá.
- Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (s. f.). “Programas gubernamentales de apoyo a PyMES”. Recuperado de <<http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/Protlcuem/Resource/37/1/images/PYMESIORNELAS.pdf>>.
- Secretaría de Economía (s.f.). INADEM. Recuperado de <<https://www.inadem.gob.mx/>>.
- Servicio Nacional de Empleo (2019). *Fomento al autoempleo*. 27 de junio. Recuperado de <<https://www.empleo.gob.mx/sne/fomento-autoempleo>>.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2017). *Fomento al autoempleo*. Recuperado de <<https://bit.ly/32o9NFE>>.
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (2017). *Aumenta número de empresas en Guanajuato*. Recuperado de <<https://boletines.guanajuato.gob.mx/2017/07/21/aumenta-numero-empresas-guanajuato/>>.
- Vázquez, J. (2016). *El emprendimiento empresarial: la importancia de ser Emprendedor*. IT Campus Academy.
- Vela, L. (2020). “Secretaría de Economía anuncia desaparición del Instituto Nacional del Emprendedor”. *Dinero en Imagen*, 11 de julio. Recuperado de <<https://www.dineroenimagen.com/empresas/secretaria-de-economia-anuncia-desaparicion-del-instituto-nacional-del-emprendedor/105341>>.

Las delegaciones federales y los programas para el desarrollo en Hidalgo: ¿de burocracias a anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados?

Israel Cruz Badillo

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Benito León Corona

Universidad Autónoma Metropolitana

RESUMEN

Las organizaciones de gobierno son constantemente objeto de intervención. El cúmulo de medidas y acciones puestas en marcha es evidente y son en su conjunto motivo permanente de controversias. En torno a ellas existen los juicios de si son rígidas, incapaces y demás valoraciones. El interés se centra en las organizaciones públicas, específicamente en las reformas a la administración pública federal —concretamente de carácter administrativo, que da origen a las Delegaciones de los Programas para el Desarrollo (DPD)—, efectuadas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) y publicadas el 30 de noviembre de 2018. Del conjunto de cambios, dos son de principal interés: primero, los practicados a los artículos 17 bis y 17 ter, relativos a la administración pública centralizada para crear la figura de *delegado estatal de programas para el desarrollo* y, segundo, el artículo 32, sobre el cambio de denominación de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) a Secretaría del Bienestar (Bienestar), entidad responsable de dirigir, coordinar y evaluar la Política Integral de Bienestar Social, en conjunto con una nueva entidad: la Coordinación General de Programas para el Desarrollo, jerárquicamente dependiente del Poder Ejecutivo. El objeti-

vo de este estudio es conocer si el cambio organizacional producido en este gobierno se adscribe a una definición tradicional de burocracia o es más propio de una anarquía organizada de la Delegación de Sedesol, o bien es un híbrido. Se efectúa este ejercicio empíricamente en el estado de Hidalgo. El documento consta de tres apartados: el primero contiene los elementos conceptuales básicos de las formas organizacionales, de las anarquías organizadas y de los *sistemas flojamente acoplados*, así como lo relativo a la burocracia. En segunda instancia, se describen las características básicas de las organizaciones, antes y después del cambio, para pasar —apoyados en entrevistas semiestructuradas— a tratar de dilucidar si esta organización es más propia de las anarquías y los sistemas flojamente acoplados, o bien, mantiene elementos propios de las burocracias y resulta un híbrido organizacional. Por último, se realizarán las conclusiones del estudio presentado.

Palabras clave: gobierno, organizaciones, burocracia, anarquía, desarrollo social.

INTRODUCCIÓN

El aparato administrativo de los gobiernos suele ser rediseñado por los políticos electos a través de reformas que les permitan realizar ajustes, cambios, modificaciones a las estructuras organizacionales existentes, o bien, crear nuevas estructuras y organizaciones para cumplir con alguna tarea específica, proveer algún bien o servicio público, o ser implementadoras de las políticas, programas y proyectos gubernamentales. La forma en la que el gobernante concibe la administración pública se refleja en parte del nuevo diseño o cambio, vinculándose al proyecto político que busca realizar. Se señala que una de las atribuciones del presidente de la República es ocupar la posición de jefe de la administración pública, conformar un gabinete de servidores públicos que le ayuden, entre otras funciones, a supervisar y dar seguimiento puntual a

los procesos de todo tipo, ejecutados por la administración pública, sus organizaciones y conforme a su proyecto.

En cualquier gestión, es común que el titular del Ejecutivo realice ajustes que son considerados necesarios para que las instituciones y el aparato administrativo puedan llevar a cabo los cambios en las organizaciones gubernamentales, entre ellos, ampliar, reducir o distribuir, para lo que es necesario contar previamente con un diagnóstico, una evaluación de las condiciones del aparato gubernamental; por ejemplo, el responsable de la política social debe contar con padrones de beneficiarios, conocer la cantidad de población de adultos mayores, de personas en pobreza extrema, y georreferenciarlos, diseñar instrumentos para transparentar la asignación del presupuesto y el ejercicio del gasto público. Se trata, de esta manera, de tener conocimiento específico de todos los ámbitos de acción para la administración pública. Es necesario conocer esos espacios de acción y a la población de referencia. Sin duda, cada ocupante de la Presidencia de la República posee su propia idea de lo que debe ser el aparato del Ejecutivo o, planteado en términos institucionales, el andamiaje que debe soportar la actuación por realizar acorde con “su” proyecto. No es tampoco una novedad que se realicen cruzadas para moralizar a la burocracia y permanentemente se lleven a cabo procesos de modernización en todo tipo de dispositivos; incluso, ha habido presidentes que, usando analogías zoológicas, han descalificado las condiciones en que se encuentran las organizaciones y aquellas que deben hacer el trabajo para dar viabilidad a su proyecto político.

Después de la crítica, es indispensable incorporar herramientas analíticas que permitirán al conductor del barco gubernamental diseñar e implementar instituciones y organizaciones gubernamentales, al igual que programas de supervisión de ellas en concordancia con la configuración del aparato administrativo adecuado a sus objetivos, es decir, a su proyecto. Así podrá evaluar y corregir los problemas detectados en tales instituciones y organizaciones y, por lo tanto, en sus respectivas burocracias.

De acuerdo con lo anterior, lo que nos interesa en este documento es conocer un ámbito organizacional reconfigurado al inicio del actual

gobierno; nos referimos a la reducción de las oficinas de representación del Ejecutivo en las entidades federativas¹ coordinadas con las nuevas unidades administrativas creadas a partir de la reforma a la Ley de la Administración Pública Federal del 30 de noviembre de 2018, denominadas DPD, lo que nos conduce a preguntarnos: ¿cuál es la modalidad organizacional que adoptan? Nuestra hipótesis es que estas formas organizacionales, si bien son burocráticas, tienen semejanzas, por un lado, por las características indefinidas y cargadas hacia la ambigüedad organizacional y, por otro, porque muestran rasgos de los sistemas flojamente acoplados de la teoría de las anarquías organizadas, resultado un tanto de la premura y, tal vez, de la improvisación con las que fueron echadas a andar.

En este sentido, nuestro objetivo es conocer si el cambio organizacional de la delegación de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) a la Delegación de Programas para el Desarrollo en cada entidad contiene características de una anarquía organizada, esto es: ambigüedad en los objetivos, tecnología indeterminada y constante flujo de participantes en el proceso decisorio. Habría que decir, también, que estas nuevas unidades administrativas son sistemas descuidadamente acoplados, en virtud de la ruptura de la cadena de mando. Nuestro ejercicio analítico y empírico lo realizaremos en una entidad federativa, el estado de Hidalgo.

Para lograr este cometido, el documento se divide en tres apartados: en primer lugar, se realizará un enmarque conceptual de las formas organizacionales de Brunsson y Olsen (2007), de las anarquías organizadas de Cohen y March (1974) y Cohen, March y Olsen (1976), y de los sistemas flojamente acoplados de Weick (1969 y 1976). En segunda instancia, mostramos las dimensiones de Sedesol, antes y después del cambio (Bienestar), y las condiciones organizacionales específicas de esta misma organización en la delegación en el estado de Hidalgo antes y después de la reforma. A partir de entrevistas semiestructuradas,

¹ En el decreto de reforma se precisa la desaparición de las Delegaciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal (APF) en los estados del país.

buscamos conocer la opinión de funcionarios sobre el antes y el ahora en las condiciones organizacionales de esta instancia, para establecer si cumple o no con características de las anarquías organizadas y los sistemas flojamente acoplados, sin carecer de elementos propios de una organización burocrática. En tercer y último lugar, se busca establecer si esta reforma cumple con las condiciones necesarias de quien ocupa el poder y es acorde con el proyecto de nación que ha establecido; esto nos permitirá conocer, a su vez, si existe una simplificación (reducción) de unidades administrativas en consonancia con el aligeramiento del “elefante reumático”. Por último, se realizarán algunos comentarios a manera de conclusión.

EL GOBIERNO Y LA HIBRIDACIÓN ORGANIZACIONAL: ENTRE LA BUROCRACIA Y LA ANARQUÍA

Todas las sociedades tienden a la complejidad, crecen y cambian; asimismo, transforman las relaciones entre los individuos. Por ello, es indispensable que las organizaciones se estudien a través del tiempo, a la par que a la sociedad; precisamente, esos cambios han llevado a diferentes autores a desarrollar teorías que ayuden a explicar esas formas de organización. Existen “maneras de observar” convertidas en tradición; eso ocurre con la imagen proyectada en los estudios de gobierno, donde lo esperable es abordarlos desde el legado de Max Weber, es decir, como burocracias. Para Weber, el análisis de la burocracia implica reconocer la relevancia de los aspectos formales normativos que regulan y ordenan las relaciones dentro de las organizaciones, lo que deja fuera los aspectos informales que permite flexibilizar el funcionamiento organizacional. En este sentido, el objetivo de este apartado es partir de otra mirada teórica, y llevar a cabo la recuperación de algunos conceptos clave de las anarquías organizadas como otro instrumento analítico para el análisis de las organizaciones gubernamentales, como complemento de la propuesta formalista de Weber (1984: 173), que corresponde al tipo de

dominación legal con administración burocrática. Todo esto, en conjunto, implica una posición plural, como señala Weber.

Se trata de una recuperación básica de conceptos clave de dos de las tres propuestas teóricas consideradas como extensiones analíticas de la racionalidad limitada establecida por Simon (1947) y March y Simon (1958); nos referimos a las *anarquías organizadas* de Cohen y March (1974) y Cohen, March, y Olsen (1976) y a los *sistemas flojamente acoplados* de Weick (1969 y 1976). Consideramos de utilidad analítica estas propuestas teóricas para el estudio de las DPD en las entidades federativas, porque recupera puntualmente los siguientes conceptos: ambigüedad de los objetivos,² tecnología indeterminada³ y constante flujo de participantes en los procesos organizacionales,⁴ específicamente para revisar las condiciones en las que se encuentran las DPD.

Por lo demás, las organizaciones se han analizado desde diferentes enfoques y con diferentes énfasis. Desde el terreno de nuestro interés, el de la formación de las estructuras gubernamentales y su funcionamiento, es decir, desde la burocracia y su relevancia en la formación de sociedades que devinieron, con el tiempo, en sociedades pluralistas y democráticas, ocurren, permanentemente, procesos que, sin duda, desgatan y requieren de ajustes permanentes y hacen necesario el constante estudio de las organizaciones, entre ellas las gubernamentales y los recurrentes procesos de reforma a los que son sometidas.

Al final, de esta diversidad de formas de conocer y analizar las organizaciones, Hall (1996), Vergara (1997) y Culebro (1998) coinciden en definir las como un conjunto de individuos que trabajan coordinadamente para cumplir objetivos y metas, reconocidas en común por sus integrantes por su división del trabajo, su asignación de responsabilidades, jerarquías de poder y de autoridad. Empero, estas organizaciones se encuentran institucionalizadas, pues su comportamiento está regu-

² “No tiene definidas claridad ni coherencia en qué es lo que pretende” (Del Castillo, 1995: 17).

³ “Cómo se supone que lo logrará” (Del Castillo, 1995: 17).

⁴ “Quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (Del Castillo, 1995: 17).

lado normativamente de acuerdo con las configuraciones culturales en las que se encuentra, y se expresan como rutinas y dotan de significado a la acción; además, “reflejan valores, intereses, opiniones y recursos relativamente estables” (Brunsson y Olsen, 2007: 18).

Del cúmulo de opciones y del cumplimiento de los aspectos señalados es relevante destacar los que se propone desde el terreno de las anarquías organizadas. Algunas generalidades que presentan desde sus orígenes en 1970, derivadas del análisis de cómo se toman las decisiones en las organizaciones, se desprenden tres propuestas teóricas: la racionalidad limitada (Simon, 1947), el conflicto (March y Simon, 1958) y la negociación política en las organizaciones (Cyert y March, 1965); de éstas se generan, a su vez, ocho hipótesis explicativas de los procesos organizacionales y decisorios; de ellos, dos son de interés como recursos analíticos para el estudio de las DPD, en virtud de que una organización anárquica carece de coherencia en sus fines, las tecnologías no son precisas y las decisiones fluyen constantemente, tal como lo señalan Cohen y March (1974), y Cohen, March y Olsen (1976). Así, la organización “ya no se considera como un ente monolítico” (Weick, 1969 y 1976; Del Castillo, 1995: 15).

Aparentemente, esta falta de consistencia es uno de los rasgos más destacados en la actual conducción de las organizaciones gubernamentales; por lo demás, un elemento central de las teorías de las anarquías organizadas es la noción de ambigüedad que, como señala Del Castillo (1995: 16), “se trata de destacar la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional”.

En el siguiente apartado se pretende mostrar la presencia de estos rasgos que caracterizan a una anarquía organizada: la ambigüedad de objetivos, la tecnología indeterminada y el constante flujo de participantes en el proceso en las dependencias de los programas para el desarrollo. De igual forma, se busca emplear la noción de los sistemas flojamente acoplados para avanzar en el conocimiento de las condiciones prevalecientes, es decir, el grado de consistencia que presentan estas nuevas unidades administrativas de la administración pública federal y

su orientación en función de las reformas realizadas el día previo al cambio de gobierno.

MATICES EN LA REFORMA ADMINISTRATIVA

En la forma de organizar el aparato administrativo de un Estado se encuentran, por un lado, esquemas administrativos centralizados, como la oficina de la Presidencia de la República, las secretarías de Estado y sus respectivas dependencias, así como la administración paraestatal que auxilia en las funciones de los Ejecutivos conformados por los organismos descentralizados, desconcentrados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos. Por otro lado, esos esquemas se basan, en parte, en modelos de racionalidad legal tipo Weber (1991), con énfasis en el control y la sumisión basados en la norma, pero también encontramos, en los últimos tiempos, una orientación hacia la eficiencia económica en las actividades del gobierno, realizada con instrumentos de corte gerencialista, como la gestión por resultados, basada en la planeación por resultados, el presupuesto por resultados, la matriz de indicadores para resultados, la evaluación del desempeño, por mencionar sólo algunos.

Al realizar un nuevo diseño o el ajuste a las estructuras organizacionales del gobierno, los reformadores pueden incorporar orientaciones burocráticas o gerencialistas al interiorizar principios de racionalidad técnica o de mercado. En otras palabras, crean una estructura administrativa sobrepuesta; coloquialmente, diríamos que como un “muégano”,⁵ es decir, con sobreposicionamiento de procesos flexibles en estructuras organizacionales rígidas. Como lo ha dicho Narbondo (2000: 2), “la diferencia entre [la burocracia y otras formas de organización]

⁵ Como *modelo muégano* nos referimos al sobreposicionamiento de procesos administrativos; en otras palabras, las dependencias del Poder Ejecutivo conservan sus estructuras verticales, jerárquicas, autoritarias, centralizadas y altamente formalizadas; en ellas se insertan herramientas y técnicas de gestión y administración “flexibles”, derivadas de la Nueva Gestión Pública, como la evaluación al desempleo, el presupuesto por resultados, la administración de la calidad, entre otros.

estriba en los ámbitos de acción y responsabilidad del Estado”, por lo que su incorporación es una combinación de herramientas para ejecutar la función pública. Prueba de ello es la reforma administrativa de noviembre de 2018 que se describirá en términos generales, pero haciendo énfasis en los artículos 17 bis y 17 ter. Como primera evidencia, puede observarse la exposición de motivos de la iniciativa de la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a cargo del diputado Mario Delgado Carrillo, presentada en noviembre de 2018.

El contenido de la reforma presenta dos matices importantes por considerar. El primero: hay una marcada tendencia a centralizar y colocar todos los procesos bajo el control de la Oficina de la Presidencia y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, instancias que fijan los criterios de las políticas pública y el ejercicio cotidiano de la gestión gubernamental, estableciendo jerárquicamente el control del actuar de la función pública.

La evidencia se ubica en la reorganización de la administración pública centralizada en dos estructuras: la primera radica en la creación de las DPD en cada entidad federativa, dependientes jerárquica y orgánicamente de la Secretaría del Bienestar y de la Coordinación General de Programas para el Desarrollo adscrita a la Oficina de la Presidencia de la República. La finalidad del diseño propuesto, se afirma, es mejorar el desempeño de las delegaciones de la administración centralizada y coordinar las acciones entre las autoridades locales (estatales y municipales) con el Ejecutivo federal; asimismo, sistematizar las oficinas de representación de las dependencias y entidades federales.

El segundo matiz es la sustitución de las *oficinas de representación* en los gobiernos estatales por las actuales delegaciones de las dependencias y entidades de la administración pública federal.

Todo esto parece confirmar la centralización de más de 5,300 atribuciones en 32 DPD.⁶ Además, la configuración del cambio organizacional

⁶ Con base en los datos proporcionados en la exposición de motivos, se tienen contabilizados 2,300 unidades administrativas del gobierno federal en las entidades federativas, distribuidas entre delegaciones, subdelegaciones y oficinas de representación.

sugerido implica un reto presente en la necesidad de determinar cómo se van a homogenizar las actividades y los procesos de implementación, medir los resultados y establecer criterios de evaluación del desempeño de las nuevas unidades administrativas y del personal designado que van a cubrir esas funciones, aspectos en buena medida ausentes en la formulación específica y en la puesta en marcha de las tareas de estas instancias.

Por otro lado, y de manera paralela, se fortalecen las oficinas de corte gerencial con la sustitución de las oficialías mayores de las secretarías de Estado y de otras dependencias de la Administración Pública Federal en las Unidades de Administración y Finanzas (UAF); su propósito es controlar el ejercicio presupuestal (supervisión y toma de decisiones) en la administración centralizada y en las entidades paraestatales. Como señala Cervantes (2018: 12), “esas unidades [...] se encargarán de la planeación, programación, informática, recursos humanos, materiales, contabilidad, archivo y presupuesto”. También se alude a la utilización de la evaluación del desempeño sobre la actuación de los servidores públicos por medio de la Secretaría de la Función Pública.

En suma, las nuevas formas de organización de la administración pública centralizada implican un fuerte control jerárquico, la incorporación de herramientas de corte gerencialista, como la evaluación por resultados y del desempeño sobre estructuras burocráticas, haciendo hincapié en tres principios: eficiencia, eficacia y austeridad.

En el siguiente punto se describe la forma en la que se realizaba el trabajo operativo en los programas de Sedesol y cómo se efectúa ahora en las DPD, con el propósito de conocer si estas estructuras operan como anarquías organizadas (ambigüedad) o como sistemas flojamente acoplados, así como si mantienen condiciones propias de una burocracia tradicional.

La transición a las DPD en Hidalgo

Las instituciones más reformadas en las últimas décadas son las de la acción pública dirigida a las poblaciones más vulnerables, específicamente

a las clasificadas como pobres o en condiciones de pobreza. Diversas son las causas de esta orientación y pueden ir desde el peso electoral que supone el voto de esta población hasta consideraciones relativas a la necesidad de mantener condiciones de gobernabilidad. En el momento actual, con todos los matices, podemos decir que la tendencia se mantiene. Precisamente, la reforma, centro de interés de este trabajo, muestra los cambios en la forma organizacional derivados de la reforma administrativa del 30 de noviembre de 2018, que crea la Coordinación General de Programas para el Desarrollo (CGPD) y las DPD, con fuerte impulso hacia la centralización de la administración pública federal, marcada hasta ese momento por rasgos de descentralización. Como ocurrió en el pasado, estas reformas tienen como objetivo principal fortalecer el bienestar, el desarrollo, la inclusión y la cohesión social en el país.⁷ Esta reforma implica un ajuste en la estructura organizacional de referencia: la Sedesol ahora es convertida en Bienestar.

La comparación entre las estructuras organizacionales establecidas en los manuales de organización y procedimientos (MOyP) de las delegaciones de Sedesol en las entidades federativas durante la presidencia de Peña Nieto (del 19 de abril de 2018) y de las de la Secretaría del Bienestar (del 11 de enero de 2019), con el actual gobierno, permiten observar cambios mínimos en la estructura organizacional de la administración pública federal centralizada. Específicamente en el indicador del grupo jerárquico⁸ G (Secretaría de Estado) y hasta el indicador jerárquico K

⁷No debemos olvidar que todos los grandes programas previos afirman dirigirse hacia este objetivo y sus logros no alcanzaron, más allá de “combatir la pobreza”, reducir el porcentaje de población en forma significativa; en cambio, la constante fue la persistencia de esta condición.

⁸En el tabulador de sueldos y salarios brutos del presidente de la República y de los servidores públicos de mando y de enlace de las dependencias y sus equivalentes en las entidades, se refiere el indicador del grupo jerárquico y puesto de referencia de Secretaría de Estado (G), Subsecretaría o equivalente (H), Oficialía Mayor o equivalente (I), Jefatura de Unidad o equivalente (J), Dirección General o equivalente (K), Dirección General Adjunta o equivalente (L), Dirección de Área (M), Subdirección de Área (N), Jefatura de Departamento (O) y Enlace (P).

(Dirección General o equivalente), es decir, en la parte superior de la estructura (véase la tabla 1).

TABLA 1.
ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA DE SEDESOL Y DE BIENESTAR

<i>Puesto</i>	<i>Cantidad (Sedesol-2018)</i>	<i>Cantidad (Bienestar-2019)</i>
Secretaría de Estado	1	1
Subsecretarías	4	3
Unidades administrativas	6	5
Direcciones generales	19	17
Instituto Nacional de Desarrollo Social	1	1
Delegaciones de la Secretaría	32	32
Coordinación Nacional de PROSPERA	1	1
Total	64	60

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en abril de 2020.

En la tabla 1 puede apreciarse que, en el organigrama básico de Sedesol, publicado en el MOYP de 2018, se contabilizan 64 puestos; en él sólo se publican los niveles de los mandos medios y superiores. Con la reforma administrativa del 30 de noviembre de 2018 —ya como Secretaría del Bienestar— se produce una mínima reducción en las posiciones jerárquicas (se elimina una subsecretaría, una unidad administrativa y dos direcciones generales). Incluso, los organigramas de la Oficina de Representación y de la Delegación de Programas para el Desarrollo casi no tienen modificaciones, tal como ocurre en el estado de Hidalgo y presentamos en la tabla 2.

TABLA 2.
ESTRUCTURA ORGÁNICA DELEGACIÓN SEDESOL
Y DE BIENESTAR EN EL ESTADO DE HIDALGO

<i>Puesto</i>	<i>Cantidad (Sedesol-2018)</i>	<i>Cantidad (Bienestar-2019)</i>
Delegación (KA1) ⁹	1	1
Subdelegaciones (MA1) ¹⁰	2	2
Unidades administrativas (NA1) ¹¹	4	3
Departamentos (OA1) ¹²	3	3
Total	10	9

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en abril de 2020.

La estructura organizacional de la delegación hidalguense, con Sedesol, registraba 10 puestos jerárquicos; con la reforma que da paso a la oficina de representación de Bienestar y las DPD, se elimina una unidad administrativa para quedar en nueve instancias administrativas. Nuevamente, esto muestra una disminución poco significativa en el aparato administrativo. Estas observaciones permiten mostrar que se mantiene la base administrativa, profesional y técnica de la organización, para dar continuidad a los procesos de gestión. Esto supone reconocer la relevancia de la burocracia y de la administración pública como recursos humanos y técnicos cruciales para la funcionalidad y

⁹ Indicador de grupo jerárquico y puesto de referencia que corresponde a la Dirección General de la Administración Pública Federal centralizada.

¹⁰ Indicador de grupo jerárquico y puesto de referencia que corresponde a la Dirección de Área de la Administración Pública Federal centralizada.

¹¹ Indicador de grupo jerárquico y puesto de referencia que corresponde a la Subdirección de Área de la Administración Pública Federal centralizada.

¹² Indicador de grupo jerárquico y puesto de referencia que corresponde a la Jefatura del Departamento de la Administración Pública Federal centralizada.

continuidad en la administración interna de la organización, más allá de la mala reputación que arrastran. Lo anterior parece confirmar la vigencia y utilidad de las burocracias y las actividades de gestión que desarrollan por medio de herramientas de diversa índole, sean propias de la lógica burocrática o del mercado, como ha ocurrido en los últimos tiempos a través de la nueva gestión pública, uno de cuyos objetivos es la flexibilización de las estructuras para hacer más ágiles los procesos.

En este contexto, destaca el cambio más significativo, el de la adición de los artículos 17 bis y 17 ter a la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAPF). El artículo 17 bis se crea para dar paso a una instancia hasta antes inexistente en la Administración Pública, las oficinas de representación del Ejecutivo Federal en los estados o regiones geográficas, para prestar servicios o realizar trámites en cumplimiento de los programas federales de atención a grupos vulnerables a su cargo, en coordinación con las DPD en cada entidad. Otra novedad estructural es la que alude el artículo 17 ter de la siguiente forma:

El Poder Ejecutivo Federal contará en las entidades federativas con las Delegaciones de Programas para el Desarrollo que tendrán a su cargo la coordinación e implementación de planes, programas y acciones para el desarrollo integral, funciones de atención ciudadana, la supervisión de los servicios y los programas a cargo de las dependencias y entidades, así como la supervisión de los programas que ejercen algún beneficio directo a la población, de conformidad con los lineamientos que emitan la Secretaría de Bienestar y la Coordinación General de Programas para el Desarrollo (LOAPF, [DOF] 2018: 23).

Conviene subrayar el matiz orientado a centralizar la gestión, la implementación y la verificación de los programas del gobierno federal en las entidades federativas. Es una forma burocrática, es decir, piramidal, tal como se constata al obtener algunos datos mediante entrevistas a personal adscrito a la DPD en el estado de Hidalgo.

Como se señaló antes, las tablas 1 y 2 muestran que no hay cambios significativos en la estructura organizacional al pasar de Sedesol a Bienestar, así como de los esquemas de delegacionales. Lo que resulta relevante es la centralización de procesos, al transitar de una estructura multisectorial a otra donde una sola instancia tiene en sus manos las tareas de crear, ejecutar y verificar los programas de desarrollo del gobierno federal. Tal como se muestra a continuación, al pasar la operación de los programas en Sedesol (bajo una lógica de coordinación multisectorial) a otra donde una coordinación general, dependiente directa del Ejecutivo federal, actúa a través de las DPD.

Más aún, hasta el 2018, las delegaciones de Sedesol contaban con una estructura organizacional paralela para operar los nueve programas¹³ a su cargo y se estructuraba de la siguiente manera: un delegado, nueve delegados (uno por cada uno de los programas sociales), nueve subdelegados (uno por programa), 99 coordinadores operativos de programa,¹⁴ 11 promotores de atención de los Centros de Atención Regional (CAR) y aproximadamente 90 Unidades Básicas de Atención (UBA), con un total de 219 puestos a lo largo y ancho de la estructura. Con excepción del delegado, el resto de las posiciones mantenían una relación laboral bajo el régimen de honorarios y dependían jerárquicamente del delegado de Sedesol del estado de Hidalgo, es decir, una estructura de relaciones laborales flexibilizada y acorde con la lógica de la Nueva Gestión Pública (véase la tabla 3).

¹³ Programa 3×1 para Migrantes, Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas, Programa de Estancias Infantiles para apoyar a Madres Trabajadoras, Programa Seguro de Vida para Jefas de Familia, Programa de Fomento a la Economía Social, Programa de Comedores Comunitarios, Programa de Coinversión Social, Programa de Empleo Temporal y Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías.

¹⁴ El estado de Hidalgo se dividió en 11 regiones y en cada una se contaba con un coordinador operativo por cada programa de Sedesol, 99 en total.

TABLA 3.
 ESTRUCTURA PARALELA DE LA DELEGACIÓN
 DE SEDESOL PARA OPERAR LOS PROGRAMAS SOCIALES (2018)

<i>Puesto</i>	<i>Cantidad (Delegación SEDESOL-2018)</i>
Delegación	1
Delegado por cada programa	9
Subdelegados por cada programa	9
Coordinador operativo de programas	99
Promotores de atención Centro de Atención Regional (CAR)	11
Unidad Básica de Atención (UBA)	90
Total	219

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en abril de 2020.

Es necesario destacar la transformación operativa de los programas para el desarrollo centralizado bajo el mando de la Coordinación Nacional de Programas para el Desarrollo (CGPD) e implementado por las DPD de cada entidad. También es necesario destacar que la CGPD depende jerárquicamente de la Oficina de la Presidencia de la República (OPR) y la DPD depende, a su vez, de la CGPD y de la Secretaría del Bienestar; el propósito es coordinar las acciones de implementación en unidades administrativas centralizadas jerárquicamente de la OPR. Antes de la reforma, la actividad era responsabilidad directa de cada delegación.

Actualmente, la DPD en Hidalgo cuenta con un delegado,¹⁵ nueve regionales de los Programas Sociales¹⁶ y 500 Servidores de la Nación distribuidos en 626 Centros Integradores del Desarrollo (CID)¹⁷ y 200 Enlaces de Prestación de Servicios a la Nación, anteriormente conocidos como los UBA, sin contabilizar a los Servidores de la Nación y a los Enlaces; el total es de sólo 10 puestos. Esto supone una disminución considerable de puestos en la estructura de las DPD (véase la tabla 4).

TABLA 4.
ESTRUCTURA PARALELA DE LA DPD EN HIDALGO (2019)

<i>Puesto</i>	<i>Cantidad (DPD-2018)</i>
Delegado (superdelegado)	1
Regionales de Programas Sociales	9
Total	10

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en abril de 2020.

Si bien, como se mostró antes, los Servidores de la Nación designados para el estado de Hidalgo son 500 y dependen jerárquicamente de la Coordinación General de Programas para el Desarrollo, los Enlaces de Prestación de Servicios a la Nación destinados a la entidad son 200, se

¹⁵ Representa al gobierno federal en la entidad; se le conoce informalmente como “superdelegado” porque asume las funciones de las otras delegaciones federales en la entidad.

¹⁶ En la administración pasada, el estado de Hidalgo se dividía en once regiones y con el gobierno de Andrés Manuel López Obrador se utiliza la regionalización de la campaña electoral para establecer las nueve regiones.

¹⁷ Los Centros Integradores del Desarrollo (CID) sustituyen a los Centros de Atención Regional (CAR); son espacios físicos donde se encuentran los Servidores de la Nación; en tales espacios, los ciudadanos pueden acudir a solicitar información de los programas del gobierno federal y realizar su registro.

encuentran adscritos a la Secretaría del Bienestar y se utilizan primordialmente como los mensajeros y auxiliares de los Servidores de la Nación en los Centros Integradores para el Desarrollo, lo que reproduce una estructura jerárquica.

La cuestión pendiente de responder es: ¿cómo permiten comprender esta reforma de las estructuras organizacionales las teorías de las anarquías organizadas y de los sistemas flojamente acoplados? Primero, al indagar sobre los documentos institucionales donde debe definirse cómo debe realizarse la operación de los programas para el desarrollo, la respuesta que se obtiene es que no existen (presencia de ambigüedad en los objetivos); por otro lado, al revisar la plataforma del Sistema Integral de Desarrollo Regional (SIDER), se encuentra con que presenta rasgos de tecnología indeterminada. En otras palabras, existe indeterminación en los procedimientos de trabajo, toda vez que no están disponibles en documentos formalizados, como suelen ser los Manuales de Operación y Procedimientos (MOYP). Segundo, el cambio de los Centros de Atención Regional (CAR) por los Centros Integradores para el Desarrollo (CID), y el cambio de los titulares de las Unidades Básicas de Atención (UBA) por los Enlaces de Prestación de Servicios a la Nación se ajustan al cambio en la reforma administrativa, sin que afecte su operatividad e implique una ruptura general en la cadena de mando e implementación de los programas para el desarrollo, lo que da consistencia a una estructura jerárquica; esto puede traducirse en cadenas de órdenes, aunque se carezca de precisión en la definición de objetivo y la tecnología sea vaga. Acerca de la forma en la que se trabaja, conforme a la descripción proporcionada por una persona integrante del personal de la delegación, la respuesta es la siguiente:

Cada programa de desarrollo tiene sus reglas de operación para su implementación; las primeras instrucciones inician con el Coordinador General de Programas para el Desarrollo; esas indicaciones bajan con los Delegados de los Programas para el Desarrollo por cada entidad federativa; de ahí se proporcionan las órdenes a los Regionales de los Programas Sociales; posterior a ellos, los Servidores de la Nación son los responsables

del trabajo de campo, se encargan de realizar el Censo del Bienestar y de verificar si los beneficiarios cumplen con los criterios de selección de las reglas de operación de los programas. Posterior a ello y por medio de una plataforma digital, hacen el registro de un expediente digital en línea por medio del SIDER.¹⁸

Debe agregarse que de un trabajo burocrático de gabinete *rígido* se cambia a una burocracia a nivel de calle (Maynard-Moody y Portillo, 2018), aunque los peones de este juego de ajedrez no tienen el conocimiento técnico básico requerido para el registro de los datos de la información en el SIDER de los expedientes digitales, según la información obtenida en las entrevistas. En otras palabras, si los Servidores de la Nación registran mal, por ejemplo, la Clave Única de Registro de Población (CURP) o se presentan inconsistencias en el llenado de los formatos únicos, esas fallas se convierten en quejas de los beneficiarios porque sus trámites no proceden. Esto supone, además, que se tienen problemas de implementación en los programas para el desarrollo. Cabe señalar que los entrevistados aluden que se trata de un proceso *flexible*, menos burocratizado, pero los Servidores de la Nación actúan con amplia discrecionalidad para el registro de los beneficiarios en el SIDER, viejo problema no resuelto en los programas anteriores.

Un dato adicional por destacar en este nuevo proceso de implementación es el cambio en la relación laboral de los Regionales de Programas Sociales y los Servidores de la Nación, que pasan de un esquema de honorarios a ser eventuales. Otro punto es realizar una aproximación a la cantidad de puestos de la Coordinación General de Programas para el Desarrollo, pues no se cuenta con un diseño institucional de esta estructura organizacional, clave en la estrategia de atención a las poblaciones objetivo en este gobierno, como lo muestran las entrevistas realizadas y se muestra en la tabla 5.

¹⁸ El SIDER es un Sistema de Información de Desarrollo que registra los expedientes digitales que los Servidores de la Nación cargan a esa base de datos por medio una conexión a internet (Fuente: trabajo de campo realizado en abril de 2020 con funcionarios de la DPD en Pachuca de Soto, estado de Hidalgo, el martes 28 de abril de 2020, a través de videollamada a fin de acatar la cuarentena del COVID-19).

TABLA 5.
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CGPD FEDERAL (2019)

<i>Puesto</i>	<i>Cantidad (2019)</i>
Coordinación General de Programas para el Desarrollo	1
Delegados de los Programas para el Desarrollo en cada entidad	32
Regionales de Programas Sociales ¹⁹	300
Servidores de la Nación ²⁰	22,300
Total	22,633

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo realizado en abril de 2020.

Existe, entonces, un aparato central formado por 22,633 integrantes cuya responsabilidad es dar viabilidad a los programas estandarte del gobierno federal. Las condiciones en las que realizan su trabajo deben convertirse en objeto de análisis profundo, sea por las inconsistencias que presentan —por ejemplo, se señaló, al inicio del sexenio, la carencia de elementos formales que garanticen la posibilidad de auditarlos, la carencia de reglas de operación, padrones, etcétera)— o bien, por el uso político que regularmente se le asigna a este tipo de programas. Con este ejercicio se inicia el estudio de los programas sociales de este gobierno y la forma en la que están organizados y actúa.

Por último, la reforma administrativa derivada de los artículos 17 bis y 17 ter, y del 32, analizados en este documento, proporciona elementos para definir el tipo de racionalidad imperante en el actual gobierno. Las reformas abordadas ajustan el aparato administrativo acorde con su racionalidad. Una de las peculiaridades de estas medidas es la orientación a la centralización de funciones sustantivas como son las políticas

¹⁹ Se tomo como criterio regionalizar por distritos electorales federales.

²⁰ Cantidad aproximada con base en la nómina de la plataforma virtual de la Secretaría de la Función Pública, consultada el 17 de abril de 2020.

sociales, a través de la creación de DPD conducidas desde el centro, por ejemplo, en otro ámbito, como ocurre con la decisión de combatir a la corrupción con la transformación de las oficialías mayores de la administración pública centralizada en las Unidades de Administración y Finanzas dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entre otros matices.

Debe agregarse que las estructuras organizacionales de la administración pública se ajustan para funcionar ya sea como anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados, al reorientar sus procesos, ya sea para centralizar, desconcentrar o descentralizar. Cualquiera de estas orientaciones ocurre para encauzar el gobierno de acuerdo con la concepción del ejercicio del poder. Esto nos muestra la inexistencia de modelos organizacionales homogéneos para la operación del aparato de gobierno.

COMENTARIO FINAL

Sin duda, las reformas son un ejercicio dirigido a poner en las condiciones deseadas y pertinentes tanto las estructuras institucionales como las burocracias, esto es, acordes con el proyecto que se busca realizar y, por sentado, de acuerdo con la forma de trabajar cultivada por el propio Ejecutivo. Al respecto, cabe destacar que la arquitectura de los gobiernos de las últimas décadas ha sido ajustada para responder a las orientaciones dominantes y a los imperativos y postulados de sentido que les guían, tal como lo señala Roberts (2018: 35) al proponer que la lógica de la disciplina de la administración pública “es una forma de pensar en la organización de las funciones gubernamentales que se ha aplicado en muchas áreas durante las últimas tres décadas”. La estrategia seguida para llevar a cabo el ajuste —en consonancia con la orientación política dominante en el poder— se ejecuta en dos movimientos: primero, se muestra un agudo escepticismo por las condiciones en las que se encuentran las estructuras institucionales y la forma organizacional y como funciona. Esto supone una profunda crítica dirigida a

mostrar lo necesario de reformar lo inadecuado y superar las limitaciones que lo producen. Esto da paso al segundo movimiento, dirigido al ajuste correctivo y de ruptura con lo inadecuado y corto que resulta la modalidad de ejercicio gubernamental en funciones o al que se releva. De esta forma se crean las condiciones necesarias para llevar a cabo las reformas que, ahora sí, permitirán superar todo tipo de limitaciones producidas por una modalidad gubernamental viciosa y corta de miras. Esto muestra a la crítica como falta de sorpresa; no es novedad el ataque al que se le somete por la necesidad de ajustarla a las condiciones que se busca hacer imperar. Tal falta de novedad destaca que:

Esa esfera de lo público, tan cuestionada y amenazada en la actualidad, se ha caracterizado por albergar, de forma no exclusiva pero sí dominante, una institución controvertida: la burocracia, forma organizacional denostada por el discurso público y político, pero que, sin embargo, ha resultado fundamental para las instituciones estatales tal como las conocemos hoy en día, incluyendo el propio capitalismo industrial del siglo XIX (Du Gay, 2012: 13).

No hay novedad en esto; las polémicas antiburocráticas existen desde el siglo XIX y son de utilidad para impulsar todo tipo de reformas. Los últimos sexenios en México nos muestran a cada momento que todos los ocupantes de las instancias del Poder Ejecutivo destruyen discursivamente y en la práctica las condiciones imperantes en las estructuras institucionales y organizacionales para dar paso a “su” proyecto y, por lo tanto, a las reformas consideradas indispensables para lograr su cometido. Lo anterior permite sostener que *gobernar* no es una actividad limitada a la acción de dar órdenes, de realizar decretos, de enviar memorándum a las oficinas de gobierno y, automáticamente, de implementar las instrucciones del Ejecutivo federal a través de la burocracia. La administración pública no funciona de esta manera; es compleja y requiere supervisar la cadena de los procesos técnicos de la burocracia, identificar en dónde se ha detenido el proceso, realizar los cambios y ajustes necesarios para conducir la acción hacia la ruta definida. Dicho

de otra manera, gobernar requiere de una serie de conocimientos, habilidades y estrategias; para ello, los recursos intelectuales y prácticos disponibles, como el análisis de políticas, la burocracia, los diversos modelos organizacionales como las anarquías organizadas, el cambio organizacional, entre otros, permiten identificar cuáles son los problemas operativos, técnicos, de improvisación, de desorden; y, para el análisis al gobierno, igualmente se requiere de saberes.

Las reformas de interés para este trabajo permiten observar los cambios organizacionales que derivan de la reforma administrativa del 30 de noviembre de 2018, para crear el CGPD y las DPD, con una enorme fuerza hacia la centralización de la administración pública federal. La intención es fortalecer las condiciones de existencia de las poblaciones consideradas más vulnerables y producir cohesión social. Todo esto conduce a reprocesar la estructura organizacional de referencia: la Sedesol ahora es convertida en Bienestar. Este movimiento implica crear un artículo más al artículo 17 de la LOAPF, el 17 ter para complementar el 17 bis. Este movimiento legislativo hace posible crear la figura administrativa que dirigirá los programas para el desarrollo del gobierno federal en las entidades y garantizar la intervención directa desde el Ejecutivo federal a través de la coordinación general que se crea para estos fines. Por lo demás, estas modificaciones implican una estructura jerárquica única y que se rompió con la estructura multisectorial creada en el anterior sexenio.

Por otro lado, en la delegación del estado de Hidalgo, pueden observarse aspectos propios de la gestión previa, como la forma de relación laboral en la que de trabajadores con contratos por honorarios se convierten en trabajadores temporales, y el hecho de que las modalidades de definición del trabajo de campo que deben realizar aún son imprecisas. Además, se cambian algunas figuras, al parecer, sólo de nomenclatura, como ocurre con los CAR, relevados por los CID; por otro lado, se cambia a los titulares de las UBA por los Enlaces de Prestación de Servicios a la Nación. De esta forma, se produce la reforma administrativa sin alterar la operación, ni romperse la cadena de mando e implementación de los programas para el desarrollo. Esto permite sostener la estructura jerár-

quica y dirigirla de arriba abajo, aun cuando se carezca de precisión en los objetivos y la tecnología sea vaga.

Esta primera aproximación muestra la existencia de modalidades organizacionales híbridas, producto de una especie de colonización de la administración pública por la privada, lo que da sentido a la hipótesis planteada sobre la existencia de condiciones híbridas en las organizaciones gubernamentales; si bien existen elementos que permiten sostener esta afirmación, es necesario continuar la indagación para precisar el tipo de modalidad organizacional prevaleciente en el ámbito gubernamental, más aún cuando es evidente el cambio en la lógica de la disciplina, como señala Roberts (2018); sin embargo, aún se presentan lagunas e imprecisiones en esta nueva reconfiguración del aparato gubernamental, condiciones que conducen a perseverar en la tarea de investigación que, por ahora, deja claro que las formas burocráticas, por más que se encuentren desprestigiadas, no pueden ser demolidas, tal como se ha pretendido; por su parte, las modalidades tecnológicas y organizacionales adoptadas de la empresa privada no necesariamente son adecuadas para organizaciones contrastantes y ajenas a lógica de obtención de ganancias.

REFERENCIAS

- Brunsson, N. y J. Olsen (2007). *La reforma de las organizaciones*. Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1976). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF)*. México, Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre.
- Cervantes, J. (2018). “La LOAPF, una ley humanista, pero supercontroladora”. *Proceso*, 2194, pp. 10-13.
- Cohen, M. y J. March (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Harvard Business School Press.
- Cohen, M., J. March y J. Olsen (1972). “A Garbage Can Model of Organizational Choice”. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), pp. 1-25.

- Culebro Moreno, J. (1998). *Cambio organizacional: transformación y diseño estructural*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (Colección Documentos de Trabajo: 66).
- Cyert, R. y J. March (1965). *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*. Herrero Hermanos Sucesores (Serie Internacional para la Dirección de Negocios).
- Del Castillo, A. (1995). *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública (Colección de Documentos de Trabajo: 36).
- Du Gay, P. (2012). *En elogio de la burocracia: Weber, organización, ética*. C. J. Fernández Rodríguez (trad. y estudio preliminar), Siglo XXI Editores.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados* (6ª ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- March, J. y H. Simon (1958). *Teoría de la Organización*. Ariel.
- Maynard-Moody, S. y S. Portillo (2018). “Teoría de la burocracia a nivel de calle”, en M. Dussauge Laguna, G. Cejudo y M. Pardo (comps.), *Las burocracias a nivel de calle*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (Gobierno y políticas públicas), pp. 41-84.
- Narbondo, P. (2000). *Contradicciones entre el Estado keynesiano de bienestar y la Nueva Gestión Pública*. Instituto de Ciencia Política de la FCS de la UDELAR.
- Roberts, A. (2018). *La lógica de la disciplina. El capitalismo global y la arquitectura del gobierno*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (Gobierno y políticas públicas).
- Simon, H. (1947). *El comportamiento administrativo*. Aguilar.
- Vergara, R. (1997). “Estudio introductorio”, en J. C. March y J. P. Olsen (comps.), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, pp. 9-40.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. (1976). “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), pp. 1-19.
- Weber, M. (1991). *Escritos políticos*. Alianza Editorial.
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Municipios lean en Guanajuato, México. Experiencia legislativa rumbo a la gobernanza esbelta

Daniel Lanuza Rodé

Unidad de Innovación y Políticas Públicas del Gobierno Municipal de Guanajuato
Universidad de Guanajuato

Éctor Jaime Ramírez Barba

Diputado federal, LXIV Legislatura
Universidad de Guanajuato

Plinio Manuel Martínez Tafolla

Universidad de Guanajuato

RESUMEN

Este capítulo reflexiona sobre la “experiencia legislativa”¹ de las motivaciones, contenidos y debates de tres años de reformas legales a la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato.

¹ El autor se apoyó en la experiencia legislativa soportada y documentada por el titular del director general del Instituto de Investigaciones Legislativas de la LXIII Legislatura del Estado de Guanajuato (2015-2018), del Dr. Plinio Manuel Martínez Tafolla, quien es doctor en estatuto jurídico del ciudadano en sus relaciones con la sociedad y con el poder público por la Universidad de Granada, España; licenciado en derecho y maestro en ciencias jurídico penales por la Universidad de Guanajuato, así como maestro en derecho privado por la Universidad Iberoamericana. Fue consejero electoral del Instituto Federal Electoral (IFE), presidente del Tribunal Electoral, coordinador jurídico del gobierno del Estado de Guanajuato y es profesor de la Universidad de Guanajuato, programa de derecho y administración pública. Así como de la presidencia de la Junta de Gobierno y Coordinación Política de la LXIII Legislatura del Estado de Guanajuato (2015-2018), encabezada por el Dr. Éctor Jaime Barba, quien es doctor en ciencias de la salud con énfasis en cirugía y doctor en administración pública por la Universidad Anáhuac; médico cirujano por la Universidad de Guanajuato; especialista certificado en cirugía general y en salud pública por las universidades de Guadalajara y Nacional Autónoma de México, respectivamente. Cursó un diplomado en alta dirección. Es miembro emérito de

to (LOMEG), bajo la prospectiva política de la LXIII Legislatura (2015-2018) de la entidad, a fin de destacar que los ajustes que se hicieron la pusieron en el contexto actual, de acuerdo con las tendencias contemporáneas en función de los gobiernos cercanos y plurales de hoy.

En el año 2012 se abrogaron 15 años de rezago municipal y entró en vigor la ley vigente y, a partir de 2015, se les imprimió mayor flexibilidad legal a los gobernantes municipales. Las reformas, adiciones, modificaciones y reorganización a la LOMEG consisten en que los 46 ayuntamientos del Estado estén alineados a una gestión de servicios públicos en el *continuum* constitucional, federal y estatal, dirigida a gobiernos esbeltos, según las tendencias.

Bajo esta tónica, revisando los debates de los grupos parlamentarios de la LXIII Legislatura, éstos han consolidado la Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD) en cuanto a participación, combate a la corrupción, derechos humanos y disciplina financiera, sólo por citar algunos tópicos que se suman a las buenas prácticas gubernamentales que el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) consideran como ejes avanzados de grandes inercias democráticas.

Los legisladores guanajuatenses, de 2015 a 2018, han contribuido con 76 reformas publicadas en el periódico del Estado, a fin de robustecer la *gobernanza municipal*, mejorándose así la calidad del *public performance* como argumento del estado de derecho, impreso en la actual LOMEG.

Palabras clave: reformas legales, combate a la corrupción, participación social, disciplina financiera.

la Academia Mexicana de Cirugía y ha sido coordinador regional y académico de número de la Academia Nacional de Medicina. Profesor en varias universidades. Actualmente es diputado federal en el Congreso de la Unión. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-CONACYT, México).

INTRODUCCIÓN

*La démocratie doit prendre soin de deux excès:
de l'inégalité qui mène à l'aristocratie;
et l'esprit d'égalité extrême, qui mène au despotisme.*

CHARLES-LOUIS DE SECONDAT, le Baron de Montesquieu
(1689-1755), crítico de la Ilustración francesa.

Este capítulo destaca la experiencia legislativa que los grupos parlamentarios de la LXIII Legislatura tuvieron en los últimos tres años (2015-2018), misma que permitió la adecuación de un instrumento normativo mejorado y mucho más acabado, con base en las tendencias contra la corrupción, y por la transparencia, el gobierno abierto y otros ejes contemporáneos, ya que la ley vigente, que entró en vigor en 2012, presentaba algunos déficits necesarios de puntualizar, lo que dinámicamente se aplica en los 46 municipios del estado como ley estatal, haciéndose una clara distinción respetuosa entre la facultad reglamentaria de los ayuntamientos de la entidad y las discusiones legislativas en la Cámara como ejes de debate parlamentario, y considerando: las diferencias etnosociales, las características económico-demográficas y políticas del entorno municipal que respondan a las necesidades contemporáneas según las tendencias globales, implicando con ello una revisión detallada de los debates, documentos y sesiones de trabajo legislativo para dar entrada a las iniciativas de reformas, modificaciones y adiciones que se han hecho a la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato (LOMEG).

La preocupación de los debates legislativos en los últimos tres años, a manera de agenda política general, se centró en:

- Buenas prácticas de gestión gubernamental: gobernabilidad local y participación, responsabilidad pública.
- Rendición de cuentas y disciplina financiera (*Accountability*).
- Políticas públicas de derechos humanos, equidad y contra la corrupción.

Considerando que la gobernanza, según la OCDE (2018), son los retos y objetivos cumplidos gracias el estrechamiento de las relaciones entre ciudadanos y gobierno, ¿cuáles son las tendencias que los gobiernos actuales deben al menos considerar para estar dentro del concierto contemporáneo de las buenas prácticas gubernamentales y que se dirigen a la gobernanza local?

El Banco Mundial (BM, 2007) define la gobernanza como “la capacidad que tienen los gobiernos, como instituciones públicas, para ejercer políticas que impulsen el desarrollo social, económico y político sostenible”; algunas de las dimensiones que el organismo internacional considera mediante indicadores que miden a los gobiernos son: rendición de cuentas, control de la corrupción, calidad regulatoria, efectividad en la prestación de los servicios públicos, estabilidad política y seguridad (Aguilar, 2008), entre otros tópicos.

El BM y otros organismos internacionales, así como los nacionales que evalúan a los gobiernos municipales, con el propósito de dar cuenta públicamente de cómo se comportan éstos de manera institucional y gracias a metodologías científicas y técnicamente estructuradas, ofrecen a la ciudadanía datos, información y mecanismos que indican avances en el campo de la democracia y del federalismo, así como de las relaciones entre “gobernantes y gobernados”, ecuación sutil de la gobernanza, según las tendencias anglosajonas e indicadores globales.

Por comentar, México y las naciones reconocidas por el BM, por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y por las Naciones Unidas (ONU), se evalúan según sus metodologías; por ejemplo: desde 2008, el BM mide 310 variables que evalúan los vínculos con los diferentes ámbitos, órdenes de gobierno y sus elementos que se construyen con los gobernados, generándose así el índice de gobernanza mundial (IGM), que tabula a los países firmantes en un *ranking* mundial. Otro ejemplo: el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) presenta, desde 2004, el índice de gobernabilidad local (IGL) con variables relacionados con la corrupción y con las buenas prácticas de gobierno.

De acuerdo con el PNUD, el término *gobernabilidad local* abarca el conjunto de temas de gobernabilidad tratados en el ámbito de lo local, incluida la descentralización de políticas y procesos, el papel y las rela-

ciones entre los distintos actores e instituciones, así como el desempeño de la democracia y del gobierno local. En la última década, el concepto *governabilidad democrática local* (GDL) se ha convertido en una parte integral de los enfoques del desarrollo local y ha proporcionado la base racional para las reformas de descentralización y para la creación de capacidades institucionales de los gobiernos locales (PNUD, 2008).

Vale la pena comentar, en este orden de ideas, que, según el informe del IGM² (2016), México ha tenido de manera sostenida durante casi 20 años, una medición de 63.40 por ciento; desde 1996, la dimensión de “calidad regulatoria” ha reflejado un *in crescendo* en esta categoría, revelándose así un avance de normas y ordenamientos aplicados en el *justice performance*, concepto que ha adquirido importancia en la última década por recomendación de los órganos internacionales vigilantes de la democracia y del federalismo, debido a las aplicaciones entre gobernados y autoridad pública para resolver la intranquilidad del ciudadano en el estado de derecho; es decir, hoy hay mucha mayor certidumbre jurídica que hace 20 años (Renaud, 2008), gracias a la intervención colegiada de las instituciones del Estado: los gobernantes están mejor preparados en sus funciones públicas, ya que estudian las necesidades ciudadanas en un contraste social y es democráticamente recurrente; y a la identificación de la problemática del tejido social heterogéneo: aristas y vértices que se mezclan para integrarse en un mosaico federalista que, eventualmente, ha sido desigual. Por ello, los legisladores guanajuatenses, en su función gestora y de reformadores normativos, han puesto sus ojos en la mejora de la gobernabilidad local, en la institución pública hacia la búsqueda de un Estado justo, equitativo y menos rezagado municipalmente rumbo al cumplimiento de los indicadores de los gobiernos abiertos, que se identifican de acuerdo con las metodologías de trabajo reconocidas internacionalmente.

²“El Foro por una nueva Gobernanza Mundial (FNGM) lanzó, en 2008, el proyecto de índice de gobernanza mundial (IGM). Se trata de construir una ‘herramienta’ que permita que los actores involucrados tomen conciencia de cuestiones y de problemas de la gobernanza y que reflexionen sobre las soluciones necesarias para una sociedad actual”. Disponible en red en <<http://world-governance.org/en/node/588/>>. Consultado el 28 de diciembre de 2017).

En México, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (Inafed), a través del programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal³ (ADM-GDM),⁴ analiza, desde el año 2004 hasta el año pasado, los 270 indicadores replanteados en 47 temas (antes eran 45) y siete ejes de trabajo: la capacidad institucional y la calidad de la gestión que tienen los gobiernos municipales mexicanos ante sus proximidades sociales y territoriales, conjuntamente con la cooperación voluntaria de los gobiernos locales y con las Instituciones de Educación Superior (IES), entre otros; además de la GDM, se tiene el Índice de Planeación Estratégica y Evaluación Municipal⁵ (Iplaem), calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que le permite a los 2,457 gobiernos municipales del país tener una idea de cómo se hallan en cuanto a operación y funcionamiento institucional bajo la gobernanza.

Fue un ejercicio metodológico destacado del INEGI, a petición del Inafed, que hoy en día se sabe estadísticamente cómo se encuentran los gobiernos municipales en cuanto a planeación y operación de su plan de desarrollo (PMD) frente a una sociedad informada, requirente de atención y de necesidades resueltas (INEGI, 2017).

Por ello, las 76 reformas hechas a la LOMEG contribuyen sustantivamente al *government performance* para mejorar la calidad democrática y, por ende, la de la gobernanza aludida en los 46 municipios del estado de Guanajuato, gracias a la revisión del debate político y parlamentario que dio lugar, por grupos, a una nueva ley con tendencias puntuales para mejorar los sistemas de combate a la corrupción, federalismo, rendición de cuentas, transparencia y gobiernos abiertos, entre otros temas.

³Véase <<https://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal>>. Consultado el 28 de diciembre de 2017.

⁴Actualmente se llama Guía Consultiva para el Desempeño Municipal (GDM), que desde 2019 entró de manera diferente para evaluar a los municipios en cuanto a su desempeño.

⁵A partir de los Censos Nacionales de los Gobiernos Municipales y Delegaciones de 2013 y de 2015, el Índice de Planeación Estratégica y Evaluación Municipal (Iplaem) tiene como propósito medir el grado de avance en el que las administraciones públicas municipales mexicanas han incorporado elementos de planeación estratégica y evaluación en su funcionamiento y operación municipal (INEGI). Para mayor referencia, visítase el sitio web <http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Desempeno_Institucional_Municipal>. Consultado el 20 de junio de 2018.

METODOLOGÍA

Este documento analiza la colaboración de los diputados y hace una revisión de las propuestas que hicieron, las iniciativas, los debates y las reformas aprobadas en la LOMEG, así como de las incidencias de otros ámbitos gubernamentales y a la intervención ciudadana, lo que ha permitido tener una Ley Orgánica mucho más acabada, en virtud de las grandes necesidades políticas públicas del presente.

Para este propósito, se revisó el diario de los debates, se consultaron las diferentes propuestas de las iniciativas que presentaron los municipios después de la consulta que los grupos parlamentarios hicieron para las reformas a la LOMEG y se hizo una indagatoria en todas las fuentes primarias para llegar a la LOMEG reformada y publicada.

Es así que, en el terreno del trabajo legislativo, durante el periodo de las reformas de 2015 a 2018, se publicaron 76 ajustes normativos, como: reformas, adiciones, modificaciones y reorganización de la LOMEG: cinco artículos reformados, seis párrafos reformados, 17 fracciones reformadas, cuatro fracciones adicionadas, 19 artículos adicionados, cuatro epígrafes reformados, una fracción recorrida en su orden, cuatro párrafos adicionados, dos secciones adicionadas con los artículos que la integran, cuatro fracciones reubicadas, seis párrafos recorridos en su orden, una sección modificada en su numeración, un título adicionado, un capítulo adicionado, un título modificado en su numeración. Los temas centrales son: combate a la corrupción, comisiones de medio ambiente, derechos humanos, abasto, hacienda, por citar algunos temas.

El cuadro 1 concentra todas las iniciativas presentadas y dictaminadas en los tres años de ejercicio legislativo señalados. Es un compendio importante de propuestas e iniciativas presentadas al Congreso por sus diferentes grupos parlamentarios y por otras instancias públicas; solamente 76 reformas fueron dictaminadas a favor y publicadas en la LOMEG hasta 2018: en 2017, se lograron 40 (52 por ciento); en el 2016, fueron 29 (39.0 por ciento) y en el 2015, siete (9 por ciento);

CUADRO I.
CONCENTRADO DE INICIATIVAS PRESENTADAS EN EL CONGRESO DEL 2015 AL 2017

<i>Instancia</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Ayuntamiento de Salvatierra			Propuesta de nombrar al municipio de Salvatierra con cabecera de San Andrés de Salvatierra (Art. 19).
Ayuntamiento de León de los Aldama			Propuesta para proteger los derechos de las niñas, de los niños y de los adolescentes en los ayuntamientos.
Ayuntamiento de Silaio de la Victoria		Propuesta de supletoriedad en materia de adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos y contratos de servicios.	
Gobernador (Poder Ejecutivo del estado)		Propuesta para lograr la disciplina financiera en los gobiernos municipales.	
		Propuesta para lograr la disciplina financiera en los gobiernos municipales.	
Partido Acción Nacional (PAN)		Propuesta para que en el programa municipal de desarrollo urbano y de ordenamiento ecológico territorial (PMUOET), deberá establecerse la prohibición de uso de suelo y permiso para edificar casinos, centros de apuesta, salas de sorteos, casas de juego y similares, así como centros de espectáculos de personas desnudas o semidesnudas.	

<i>Instancia</i>	2017	2016	2015
Partido Acción Nacional (PAN)	<p>Propuesta para generar una imagen propia, insitucional y oficial de gobierno, evitándose con ello que los gobernantes en turno pongan la de su partido (colores, logo, imagen, formas, símbolos, lemas o signos) y, en general de propaganda política.</p>		
	<p>Propuesta para que la autoridad municipal promueva, se respeten, se protejan y se garanticen los derechos humanos en el ámbito municipal.</p>		
	<p>Propuesta para garantizar el pleno funcionamiento de los ayuntamientos durante los procesos electorales, respetando la normativa aplicable.</p>		
			<p>Propuesta para otorgar facilidades a los migrantes en la obtención de su Carta de Origen o Carta de Identidad como documento expedido en la Secretaría de Ayuntamiento.</p>

<i>Instancia</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Partido Revolucionario Institucional (PRI)	Propuestas para ajustar los numerales (reordenamiento) de la LOMEG.	Propuesta para la elección de delegados y subdelegados en las localidades/comunidades rurales del municipio.	
Partido de la Revolución Democrática (PRD)	Propuesta de profesionalizar a los gobernantes municipales, desde el registro como candidato al cargo para su campaña política.	Propuestas para ajustar los numerales (reordenamiento) de la LOMEG.	
Partido Verde Ecologista de México (PVEM)	Propuesta de generar una “gaceta oficial” propia para los gobiernos municipales, sugiriendo la sustitución del Periódico Oficial del Gobierno del Estado (POEG), como periódico oficial de los actos de gobierno.	Propuesta de mejorar los requisitos para ser contralor municipal.	
Partido Verde Ecologista de México (PVEM)	Propuesta para fortalecer el funcionamiento de los mercados y centrales de abasto, mediante registros, concesiones y seguimiento a las políticas con recomendaciones del área competente de la Protección Civil.		

Instancia	2017	2016	2015
Partido de Movimiento Ciudadano (PMC)	<p>⁶Propuesta para que los actos y resoluciones administrativas dictadas por el ayuntamiento, puedan ser analizadas en el Tribunal de Justicia Administrativa⁷ (TJA) cuando afecten los intereses de los particulares.</p>	Propuesta de modificar la integración de los miembros del ayuntamiento.	

Fuente: elaboración propia con datos del Congreso del Estado, 2017.

⁶ Antes Tribunal de lo Contencioso Administrativo (TCA); a partir de junio de 2017 es el Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Guanajuato (TJA). Véase <<http://teagto.gob.mx/wp-content/uploads/2017/12/INFORME%20DE%20ACTIVIDADES%202017%20-%20TJA%20GUANAJUATO.pdf>>. Consultado el 25 de diciembre de 2017.

⁷ Neologismo anglosajón: expresa la idea concreta de la responsabilidad de la rendición de cuentas. Ello implica la rendición de cuentas a los organismos que auditan o superiores por lo que han hecho (cuánto se ha gestionado y qué acciones se han realizado en favor de metas y objetivos, además de la cuantificación material de gasto y las relaciones de costo-beneficio, etcétera). En el mundo latino también hay formas de establecer la responsabilidad individual y mecanismos de rendición de cuentas, pero existe una cultura laboral distinta. Sin embargo, el concepto de *accountability* se está imponiendo poco a poco en la cultura organizacional mexicana (Rosemberg, 1999).

Algunas consideraciones necesarias fueron analizadas bajo el “principio de legalidad” rumbo a la participación multidimensional que los “gobiernos esbeltos” refieren para una ciudadanía atendida y que los legisladores imprimen en la actual ley, así como los alcances esperados para una LOMEG contemporánea bajo las nociones del *lean government*, es decir, gobiernos esbeltos; al respecto, véanse las siguientes primicias que en la LOMEG se integran para mejorar la actuación gubernamental, por lo que contribuye a resultados muy dirigidos a los gobiernos abiertos de los municipios de Guanajuato:

1. Desde la década de los noventa y con la Agenda 21, se inicia un proceso continuado para desarrollar políticas locales y generar una sociedad mucho más enterada de las autoridades municipales y de sus gobiernos locales; con estos actores dinámicos, se espera un trabajo conjunto hacia el desarrollo sustentable de manera sostenida; bajo esta idea, se ha tenido una trayectoria que ha logrado espacios para que en los gobiernos locales tengan políticas dirigidas hacia el medio ambiente, los derechos humanos y de género, el combate a la corrupción y los índices de criminalidad; es una contribución para mejorar las relaciones democráticas con la sociedad y con la ciudadanía (CEPAL, 2015).
2. La vida económica del municipio está relacionada con el abasto, con los mercados y con el comercio organizado, legalmente concesionado, por lo que la sociedad tiene derecho a participar en la vida económica para su bienestar; así, los mercados y centros de abasto debieran ser normados estrechamente, vigilados y revisados para mejorar las condiciones de los locatarios en los términos que la protección del negocio requiera, ya que se trata de una muy importante fuente de riqueza. De acuerdo con el INEGI, con la Secretaría de Economía (SE) y con el Instituto de Planeación para el Estado de Guanajuato (IPLANEG), del total de empresas existentes en México y en su proporción en el estado de Guanajuato, 97.6 por ciento son microempresas (de uno

a 10 empleos directos), y concentran 75.4 por ciento del personal ocupado, según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce). Le siguen las empresas pequeñas, que representan 2.0 por ciento y 13.5 por ciento de los empleados, mientras que las medianas son apenas 0.4 por ciento y emplean 11.1 por ciento de la población (INEGI, 2018b).

3. Las políticas de transparencia y del *accountability*⁸ buscan un ejercicio adecuado, correcto, justo y necesario de recursos públicos con alta vigilancia por los órganos de control; un tema de disciplina financiera con base en lineamientos de observancia federalista: coordinación fiscal y contabilidad gubernamental (Inafed, 2018a).
4. Los ciudadanos no sólo tienen derecho; tienen acceso a dos instancias para resolver controversias de manera optativa, a decisión como particular afectado cuando presente un recurso de inconformidad de un acto de autoridad y de administración; frente a ello, la justicia administrativa se robustece en la mecánica de conseguir cercanía con los particulares afectados (LOMEG, 2018a).
5. Del IPLAEM, se observa que entre 2012 y 2014, a partir de los censos nacionales de 2013 y 2015, para el caso del Estado de Guanajuato, se tuvieron grados de avance en la categoría de “incompleto”; apenas eran 41.30 por ciento de los 46 municipios del estado (2012); dos años más tarde, 63.04 por ciento tenían la misma categoría; es decir, hubo un menor número de municipios que se encontraban en la categoría de “incompletos” de su proceso de planificación municipal; en 2014, 8.69 por ciento de los municipios ya tenían, además de un grado de avance de 21.74 por ciento respecto al periodo anterior, un avance del índice a 100 por ciento en la categoría de “pleno” (INEGI, 2018a).
6. De la ADM-GDM, el Inafed reportó, en 2016, 43 municipios reconocidos de los 46 de la entidad federativa de Guanajuato; para

⁸ Véase <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum_art.htm>. Consultado el 20 de junio de 2018.

2017, 100 por ciento de los municipios del Estado habían participado con la GDM y estuvieron reconocidos por el INAFED en cuanto a sus “prácticas de gestión”.

7. Cuando menos en los últimos años, la responsabilidad administrativa por actos de corrupción son temas altamente demandados por la sociedad: corresponsabilidad federalista por normativa.

RESULTADOS RUMBO A GOBIERNO ESBELTOS

De acuerdo con la OCDE, los gobiernos esbeltos o *lean* se caracterizan por considerar políticas sostenibles, de alta calidad democrática, de aparatos gubernamentales sólidos de decisión inmediata, de un modelo económico con tendencia frugal y solidario; los gobiernos deben reiterar su proximidad social y humana, ser innovadores y de alta resistencia frente a los retos contemporáneos, ser transparentes y abiertos.

La “proximidad”: núcleo de un gobierno contemporáneo

Los municipios son, en este sentido, de cercanía y de proximidad; ese espacio público que se distingue como testigo importante de los avances cotidianos de la práctica democrática, de las transiciones políticas y del imaginario social, a fin de consolidar las nuevas relaciones entre sociedad y gobierno (Cabrerero, 2002). Es un brazo muy operativo del Estado que debe, cuando menos en el deber ser, estrecharse con los habitantes, con la sociedad en general y con la ciudadanía, lo que obliga a pensar en su eminente condición estatista de conocer los grandes problemas muy singulares que significan y ratifican el espacio territorial municipal.

Bajo estas ideas, el municipio mexicano ha ido mejorando con sus 15⁹ reformas legales que ha tenido la Constitución de 1917; los gobier-

⁹ Véase <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_103_03feb83_ima.pdf>. Consultado el 20 de junio de 2018.

nos municipales han significado en este recorrido histórico la secuencia de reformas importantes que les han permitido ser testigos de los acontecimientos fundamentales en las arenas sociales, económicas y políticas. Las reformas de 1983¹⁰ y 1999¹¹ imprimen solidez en los servicios públicos y destacan las necesidades de profundizar en las reformas futuras, provocando que las entidades federativas logren, en el mismo tenor, un alineamiento normativo federalista con altas discusiones centralistas por mejorar según las controversias constitucionales de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN): “el municipio es explícitamente libre [...]”, lo que no debe interpretarse como independiente; es implícitamente autónomo en su régimen interior y los servicios públicos son enteramente resguardos bajo la tutela municipal, a pesar de posibles equívocos a manera de confusiones con el 21 constitucional por la “seguridad pública” y en otro rubro con el de obra pública (Vallarta, 2008); por lo demás, el municipio ha adquirido cada vez mayor certidumbre dentro de las características republicanas mexicanas: federalista, popular, representativo y democrático.

Este concepto municipalista del caso mexicano es diferentemente entendido al de Latinoamérica, como un producto del Estado que argumenta la división territorial del Estado, la organización administrativa y política que se acerca a los gobernados; en algunas provincias latinoamericanas, se tienen puntos de divergencia en cuanto a las proximidades municipalistas, más allá de gobiernos de enlace, como se ha interpretado en algunos momentos del caso mexicano.

Mientras el gobierno federal y los gobiernos de las entidades federativas han ido estableciendo un puente distante, largo y complejo, los gobiernos municipales se han convertido en esa instancia de gobierno que la sociedad concibe como “de proximidad”. Por supuesto que, en la generalidad de los casos del municipio mexicano, esta condición debería revisarse en detalle por las características y condiciones etnoló-

¹⁰ Véase <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_147_23dic99_ima.pdf>. Consultado el 20 de junio de 2018.

¹¹ Media aritmética.

gicas, poblacionales, sociodemográficas, económicas, de movilidad, de políticas y de su urdimbre ciudadana conforme a las que se elige a sus municipales, y ediles, y por cómo se dan las relaciones entre gobernantes y gobernados. La historia de los hallazgos que den cuenta de zozobras, desatinos, interpretaciones y aplicaciones gubernamentales ha sido una agenda política no descuidada cuando menos en la última legislatura local de Guanajuato (2015-2018). Por ello, la autonomía del ayuntamiento es entonces “el órgano de gobierno en el que se sientan las decisiones reglamentarias y gubernamentales” (Rendón, 2005).

Bajo esta secuencia de momentos en discusión, el municipio es la unidad económico-político-administrativa, indivisible y que forma parte a su vez de una red de municipios, previsto en las leyes locales que le dan sentido orgánico al municipio, o con estados y luego con el país (Rendón, 2005). El ayuntamiento es, por ende, el órgano político-gubernamental desde donde se gobierna ese territorio conocido como municipio en el sentido romano, que México adoptó desde 1821. Es por esto que, en algunos lugares de Latinoamérica, al ayuntamiento también se le conoce como “municipalidad”, en otros como “intendencia” y en otros como “ordenanzas”. Las atribuciones y facultades de los ayuntamientos están descritas en el artículo 115 de la Constitución Política federal, en el título VIII de la Constitución local y en la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato, incluidas las Comisiones que integra dicho cuerpo de gobierno (Rendón, 2008).

En este mismo sentido, la mayor parte de las Constituciones de América Latina, y México no se queda atrás, se unifica a los procesos de construcción de Estado orientados a la proximidad social, gobiernos menos distantes y mayormente afinados hacia la problemática social que se identificó para finalizar el siglo XX y arrancó con un siglo XXI en las llamadas naciones del Cono Norte; si bien la normativa y los ordenamientos han sufrido reformas dirigidas hacia la consolidación de la democracia, de una gobernabilidad con enfoques de un nuevo estado de derecho, sobre todo en el campo de los derechos humanos, sociales y comunitarios (Kymlica, 1995), México y Guanajuato no se sustraen del federalismo; bien por el contrario, se unifican a las tendencias actuales.

Las tendencias mundiales y contemporáneas relacionadas con el quehacer público de los gobiernos locales señalan que éstos serán muy democráticos, en el sentido que Robert Dahl (1971, 1997) describe en *Polyarchy; participation and opposition*; otra es, orientación *lean* o gobierno esbelto, esto es, un aparato cercano y de derecho, según Will Kymlica (1995), por los derechos multiculturales humanos de comunidad; y, por supuesto, debido a los procesos mundialistas de planeación global y local que están relacionados con las economías escaladas, no emergentes, de abatimiento a la pobreza y al incremento de la calidad de vida entre los habitantes que conviven en una comunidad (BM, 2008); éstas son algunas de las tendencias que hoy tienen los gobiernos de avanzada en Estados de transición democrática, hacia federalismo cooperativo y hacia los *e-governments* (de proximidad muy social).

Algunas reformas y adiciones

Políticas en los servicios públicos

En esta lógica de gobiernos esbeltos, el Bando de Policía y Buen Gobierno, los reglamentos de construcción y el de mercados públicos permiten a los ayuntamientos hacerse cargo; asimismo, les atribuye la facultad para reglamentar todo lo concerniente a la organización, funcionamiento, administración, conservación y explotación de los servicios públicos, procurando que éstos se presten de manera continua, general y equitativa a toda la población.

Los mercados y centrales de abasto constituyen uno de los servicios públicos que constitucionalmente le corresponde prestar al ayuntamiento de manera adecuada, permanente y equitativa a toda la población del municipio (CPEUM, 2017). La prestación de este servicio público permite a las autoridades municipales participar en la regulación del abasto, proporcionando la infraestructura y la organización necesaria en la que se desarrolle la comercialización de manera adecuada con los productos básicos para la alimentación familiar (Inafed, 2017). De esta

manera, existe la conveniencia económica de una mayor participación del municipio en la transformación y modernización de las estructuras de producción, distribución y consumo de alimentos básicos, mediante los mercados y centrales de abasto.

El Reglamento de Mercados y Centrales de Abasto regula lo concerniente al funcionamiento de este servicio público. Contiene disposiciones como horarios, licencias y permisos para su funcionamiento, derechos, obligaciones y prohibiciones, tanto de los prestadores del servicio como de los particulares, y determina las sanciones de que serán objeto las personas que infrinjan dicho reglamento (Congreso, 2017).

Esta conveniencia se expresa en las iniciativas presentadas en la LXIII Legislatura para reformar los artículos 174, 174-1, 174-2, 174-3, 174-4, 174-5, 175 y 185; en este sentido, los argumentos resumidos son: 1) fortalecer el papel de los ayuntamientos en los procesos de comercialización para regular la oferta y la demanda de alimentos, asegurando ingresos suficientes a los comerciantes y procurando el ingreso económico familiar. 2) Mejorar los ingresos de la hacienda municipal, ya que la operación de estos instrumentos de comercialización genera recursos por concepto de contribuciones y derechos.

En cuanto al Reglamento de Construcción, se establecen las características y especificaciones que deberán cumplir la construcción o remodelación de inmuebles destinados a la prestación de servicios públicos y faculta al ayuntamiento a intervenir en los proyectos de construcción y reconstrucción de nuevos mercados y centrales de abasto, así como a tener los cuidados con las regulaciones en materia de protección civil.

Políticas relacionadas con el medio ambiente

La participación social y la protección del equilibrio ecológico son las dos premisas fundamentales de la nueva política ambiental en respuesta al deterioro y degradación de los recursos naturales, así como de las políticas en materia de cambio climático, de las que las entidades fede-

rativas y municipios no podrán sustraerse. Con la finalidad de contribuir a una mayor sensibilidad social, se ha reformado el marco jurídico ambiental con el propósito de precisar la distribución de competencias y atribuciones entre los distintos ámbitos de gobierno; además, se ha considerado la sustentabilidad como uno de los ejes del desarrollo. Para fortalecer la sustentabilidad en los planes y políticas nacionales, el tema de los recursos naturales y de medio ambiente se ha incorporado estratégicamente en el ayuntamiento, según reformas y adiciones a los artículos de la LOMEG: 83, 83-11, 113 y 124 en materia de medio ambiente: despacho, políticas y comisión permanente.

Con ello se da cumplimiento a los ámbitos federal y estatal. La gestión ambiental y la planificación deben fundamentarse en el uso eficiente de los recursos mediante planes de aprovechamiento y conservación del ambiente (Inafed, 2018).

Políticas con perspectiva de derechos humanos y género

El Foro Internacional: El Municipio y los Derechos Humanos tuvo como objetivo que autoridades nacionales, estatales y municipales, representantes de organizaciones de la sociedad civil y miembros de la academia intercambiaran experiencias nacionales e internacionales en materia de derechos humanos, con la finalidad de entender la problemática y orientar políticas públicas en sociedades más justas, inclusivas e igualitarias en el ámbito local (Inafed, 2017).

Los gobiernos municipales deben ser proactivos en cuanto a la implementación de acciones de promoción, garantía, respeto y protección de los derechos humanos; la cercanía con la población facilita una interacción que le permite al gobierno local conocer las necesidades y problemáticas de su población y esa ventaja debe ser aprovechada para procurar la defensa de los derechos humanos y para garantizar el bienestar de su comunidad; para ello, las reformas a los artículos 83, 83-10, 83-12 y 124 a la LOMEG dan cuenta de la observancia general y de las políticas públicas dirigidas en ese sentido.

Políticas de combate de la corrupción

Según el BM (2017), la corrupción puede clasificarse a gran escala, menor y políticamente, y según la cantidad de fondos perdidos y el sector en el que se produzca la corrupción es que resultó necesario que la LOMEG contemplara de manera actualizada las reformas hechas en este sentido. Las reformas últimas están relacionadas con el control y las políticas contra la corrupción: los epígrafes, párrafos adicionados y fracciones adicionadas a los artículos 83-9, 240-1 hasta el 240-5, expresados en el capítulo único del Título Décimo de la LOMEG (2018), dan cuenta de este proceso federalista consistente en vigilar los abusos del poder para beneficio propio (Congreso, 2018).

CONCLUSIONES

El proceso legislativo en la decisión de la comunidad humana

El modelo práctico-formal que siguen los legisladores para llevar a cabo las reformas es mediante un proceso eficiente: discutir, integrar, armar, gestionar, revisar y analizar las normas, ordenamientos y demás cuerpos jurídico-legales. Este proceso legislativo puede conjuntarse en dos reconocidas teorías:

Teoría General de Sistema (TGS). El legislador revisa restricciones, condiciones y principios (propósitos, medidas, métodos, herramientas, etcétera) que puedan ser discernidos y aplicados a los sistemas dentro de otros en cualquiera de las opciones, a fin de lograr la equifinalidad optimizada por Niklas Luhmann (Blacutt, 2010); así, el flujograma simple del proceso es: 1) presentación de la iniciativa, 2) turnar la iniciativa para su estudio a la comisión de dictamen correspondiente, 3) dictamen de comisión, 4) presentación de lecturas de dictámenes ante el Pleno, 5) discusión, 6) aprobación, 7) sanción cuando aplique, 8) promulgación

y publicación, y 9) iniciación de la vigencia. Así se ofrece la posibilidad de reducir los errores y traslapes que, eventualmente, obstruyen los resultados esperados.

Teoría de Elección Racional (TER). El legislador busca la perfección en este proceso democrático y que no sea una formalidad, pero sí un momento muy participativo para decidir en un sentido o en otro. Los legisladores presentan como argumento discursivo los resultados deseables en la fase de dictaminación. Uno de los ejes de la crítica de Jon Elster (1995) es precisamente este concepto de “racionalidad”, al basarse en lo que él llama “racionalidad imperfecta”, en virtud de la “voluntad” ante la búsqueda de la perfección que naturalmente está presente en el hombre: “sólo el hombre busca la perfección, pero está sujeto a una voluntad que lo debilita”, aplicable al proceso legislativo; sin embargo, en esta “voluntad humana” también la racionalidad se impone en virtud de que la TER ofrece la opción de decidir a partir de lo que el legislador comprende como el menor daño posible que se haga a la comunidad humana (Blacutt, 2010), en cuanto a las decisiones legislativas.

Relevancia del proceso de reformas en Guanajuato

La LVIII Legislatura tiene una trayectoria destacada por haber generado un importante número de modificaciones a la LOMEG, derivadas de iniciativas signadas por sus miembros. Persistieron un alto número de propuestas de iniciativas a reformas y adiciones que son significativas, en su mayoría provenientes de legisladores pertenecientes al partido político del gobernador Miguel Márquez: 23.50 por ciento del Partido de Acción Nacional (PAN); le siguieron el principal oponente político de éste, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), con 13.27 por ciento y el Partido de Revolución Democrática (PRD), con 8.33 por ciento; 54.90 por ciento restante estuvo concentrado en las otras fuerzas políticas: Partido Verde Ecologista de México (PVEM), Movimiento Ciudadano (PMC) y Nueva Alianza (PNA).

Es decir, prácticamente la mitad de las iniciativas provenientes de las fuerzas políticas más significativas en el Estado consensuadamente aportaron madurez democrática a una ley con mayor intención de estar acabada que otros grupos políticos, no obstante la imposibilidad de tener una herramienta jurídico-legal de continuada revisión rumbo hacia los gobiernos esbeltos, probablemente un anhelo de Estados en ese sentido.

Cronológicamente, las reformas de 2015 a 2018 se realizaron así: 1) establecimiento formal de las Comisiones de Ayuntamiento al derecho de toda persona a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar; 2) facultades concurrentes en materia de derechos; 3) robustecimiento federalista a través de la disciplina financiera y la supervisión de autoridades en materia de contabilidad gubernamental; 4) los guanajuatenses tienen derecho a participar en la vida económica de manera libre, siempre que no atenten contra los principios y normas relacionadas con la bioética, el buen gobierno y la buena ciudadanía; prohibiciones y otorgamiento de permisos de uso de suelo para casinos y centros de dispersión no aceptados por la sociedad; 5) concurrencia orgánica en la Justicia Administrativa Municipal; 6) corrupción, participación y controles para la autoridad que audita los recursos municipales de ingresos propios y Ramos; 7) reconocimiento de los derechos de niñas, niños y jóvenes en decisiones del ayuntamiento; 8) ocho dictaminaciones que se encontraban en trámite por las respectivas Comisiones del Congreso, después de haber sido ingresados como propuestas de iniciativa. Según el portal del Congreso, en el momento de este capítulo no había ninguna iniciativa en trámite de ser dictaminadas en materia municipal en ese periodo; se tuvieron seis en otras materias, pero, en cuanto a municipalismo, no había de momento ninguna en trámite hasta el momento del año de revisión, 2018. El cuadro 2 y el diagrama 1 (Anexo) concentran porcentualmente las iniciativas que fueron presentadas entre 2015 y 2017, sin los meses de enero y febrero de 2018.

CUADRO 2.
CONCENTRADO PORCENTUAL DE INICIATIVAS PRESENTADAS
AL CONGRESO ENTRE 2015 Y 2017

<i>Instancia</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	$\sum \alpha / 3$
Ayuntamiento de Salvatierra	0.0%	0.0%	50.0%	16.67%
Ayuntamiento de León de los Aldama	0.0%	0.0%	50.0%	16.67%
Ayuntamiento de Silao de la Victoria	0.0%	12.5%	0.0%	4.17%
Gobernador (Poder Ejecutivo del Estado)	0.0%	12.5%	0.0%	4.17%
Partido Acción Nacional (PAN)	45.5%	25.0%	0.0%	23.50%
Partido Revolucionario Institucional (PRI)	27.3%	12.5%	0.0%	13.27%
Partido de la Revolución Democrática (PRD)	0.0%	25.0%	0.0%	8.33%
Partido Verde Ecologista de México (PVEM)	18.1%	0.0%	0.0%	6.03%
Partido Movimiento Ciudadano (PMC)	0.0%	12.5%	0.0%	4.17%
Partido Nueva Alianza (NA)	9.1%	0.0%	0.0%	3.03%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%

Fuente: elaboración propia con datos del Congreso del Estado (2017).

Es oportuno señalar que, de acuerdo con el portal de internet del Congreso, al 28 de febrero de 2018, se tenía un total de: 377 iniciativas, 1,025 dictámenes, 291 decretos y 112 sesiones (Congreso, 2018). Las iniciativas a la LOMEG son las expresadas en el cuadro 2. Adicionalmen-

te, después de haber cuantificado las reformas publicadas en el Periódico Oficial del Estado de Guanajuato (POEG), según la última versión publicada de la LOMEG, se tiene un resumen de 76 ajustes normativos a la ley en esta materia (véase el cuadro 3).

CUADRO 3.
CONCENTRADO DE REFORMAS A LA LOMEG DE 2015 A 2018

<i>2018</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Participación ciudadana. Combate a la corrupción. Responsabilidad. Control y vigilancia.	Registro, regulación, prevención, mantenimiento y protección de mercados y centrales de abasto. Prohibición para el uso de suelo y permiso de edificación para casinos, centros de apuestas, salas de sorteos, casas de juego y similares, así como para el establecimiento de centros que presenten espectáculos con personas desnudas o semidesnudas.	Disciplina financiera. Contabilidad gubernamental. Consejo Nacional de Armonización Contable.	Medio ambiente. Derechos humanos.

Fuente: elaboración propia con datos del Congreso del Estado (2018).

APUNTE FINAL

Las reformas logradas que ahora se imprimen a la LOMEG ofrecen un nivel de mayor aceptabilidad dentro de las tendencias; vuelven a la LOMEG un instrumento normativo de calidad diferenciada respecto a la ley anterior y a la abrogada, simplemente por los contenidos relativos a gobernanza, gobiernos abiertos, transparencia, rendición de cuentas y contra la corrupción.

El éxito de cada gobierno municipal no sólo beneficia a sus propios ciudadanos, sino también genera un impacto positivo en el desarrollo de la región; dado esto, es de gran importancia generar agendas y planes de trabajo de forma conjunta con los ayuntamientos vecinos e incluso con los otros órdenes de gobierno: estatal y federal, para orientar y agregar los esfuerzos y recursos a fin de resolver los problemas comunes; estos trabajos originarán políticas públicas regionales integrales mucho más eficaces para cubrir las necesidades de esa población regionalizada.

Los anglosajones han considerado que la diferencia entre gobernanza y gobernabilidad radica en la sutil línea que hay entre la colaboración y la interacción con los actores sociales y las relaciones con las entidades gubernamentales, en tanto que la gobernabilidad es un concepto unidireccional que no implica la actuación y no siempre la decisión social, parafraseando a Aguilar Villanueva (2008), además de otros elementos verbales que están relacionados con las capacidades fiscales, institucionales y de la calidad del gasto público dirigido de manera sostenible a los actores sociales en su vasta presencia colegiada con el Estado. No obstante, la cercanía que tienen los gobiernos con la sociedad está racionalizado mediante este concepto.

En este sentido, el estado de Guanajuato se suma a las grandes líneas de trabajo político y de gestión para lograr políticas públicas alineadas, vanguardistas y disponibles para una sociedad cambiante, necesitada y enteramente informada; la LXIII Legislatura no se desentiende de los ejercicios legislativos propios constitucionales para el cumplimiento de la responsabilidad pública de legislar, gestionar y aprobar las diferentes reformas, siguiendo puntualmente el proceso para tales efectos.

REFERENCIAS

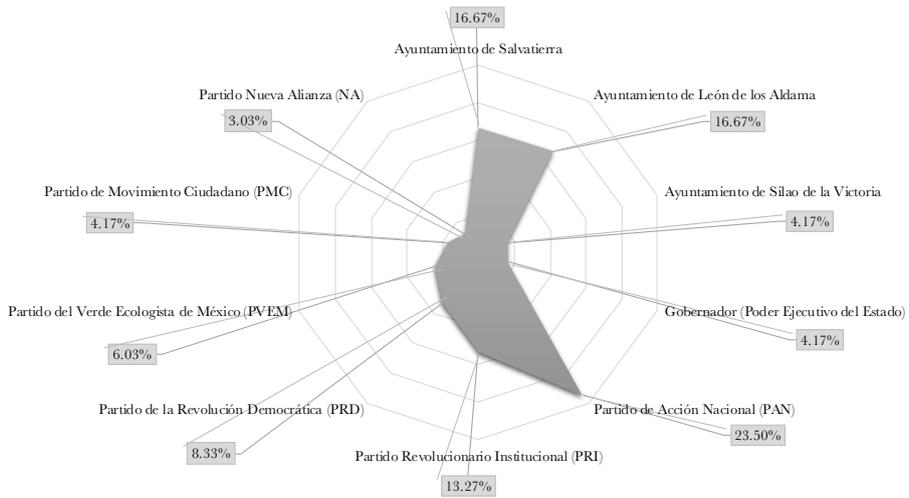
- Aguilar, L. F. (2008). *Gobernanza y gestión pública*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Banco Mundial (BM) (2007). *Indicadores de Gobernabilidad del Banco Mundial*. Recuperado de <http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/198/15_in

- dicadores_ind%20de%20gobernabilidad_fundacion.pdf>. Consultado el 26 de diciembre de 2017.
- Blacutt Mendoza, M. (2010). *Teoría de la Elección Racional*. España. Recuperado de <<https://www.zonaeconomica.com/teoria-valor-epistemologia/eleccion-racional>>. Consultado el 21 de febrero de 2018.
- Cabrero, E. (2010). *Acción pública y desarrollo local*. México, FCE.
- Congreso del Estado de Guanajuato (2018a), *Leyes locales*. Recuperado de <<http://www.congresogto.gob.mx/leyes>>. Consultado el 20 de febrero de 2018.
- Congreso del Estado de Guanajuato (2018b). *Leyes locales*. Recuperado de <<http://www.congresogto.gob.mx/iniciativas>>. Consultado el 26 de febrero de 2018.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018). *Informe 2018*. Chile. Recuperado de <<https://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas>>. Consultado el 15 de enero de 2018.
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. England, Oxford University Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015a). *Anuario de la estadística municipal*. México, INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2018b). Enaproce. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx>. Consultado el 20 de febrero de 2018.
- Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (Inafed) (2018). Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Finanzas_Publicas_Municipales>. Consultado el 18 de enero de 2018.
- Renaud F. (2008). *¿Por qué y para qué evaluar la gobernanza mundial?* Foro por una nueva Gobernanza Mundial (Serie Cuadernos de Propuestas).
- Rendón, T. N. J. (2008). *Derecho Municipal*. México, Editorial Porrúa.
- Rendón, T. N. J., y J. A. Martínez (2005). *Diccionario de Términos Municipales*. México, Universidad de Guanajuato.
- Rosemberg, J. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España, Oceano/Centrum.
- Vallarta, J. G. (2002). *El municipio en México. Historia y orígenes*. México, UNAM.

ANEXO GRÁFICO

DIAGRAMA 1.

LOS CÍRCULOS NEGROS DEFINEN LA MAYOR CONCENTRACIÓN PORCENTUAL DE LAS INTERVENCIONES LEGISLATIVAS PARA PROPONER LAS INICIATIVAS DE REFORMAS, ADICIONES Y AJUSTES, 45.10% EN LAS TRES PRINCIPALES FUERZAS POLÍTICAS DEL ESTADO.



Fuente: elaboración propia con datos del Congreso del Estado (2018).

Resiliencia simbólica de comunidades rurales ante el proceso de industrialización en Guanajuato. Caso parque industrial Castro del Río

Francisco Javier Velázquez Sagahón

Domingo Herrera González

Jorge Gómez Cornejo

Universidad de Guanajuato

RESUMEN

Este capítulo presenta los resultados de un proyecto de investigación orientado a comprender de qué manera las comunidades rurales en Guanajuato se han adaptado al proceso de industrialización generado por uno de los clúster automotrices más dinámicos en América Latina, iniciado en 1994 y que se ha consolidado en el estado durante la segunda década del siglo XXI. Se aborda el problema mediante un abordaje de estudio de caso, correspondiente a las comunidades colindantes al Parque Industrial Castro del Río, ubicado en el municipio de Irapuato. Se aplica un diseño metodológico mixto, cuantitativo y cualitativo, basado en levantamiento de encuestas a una muestra representativa y entrevistas semiestructuradas a diferentes actores comunitarios, así como observación participante en las comunidades de *La Calera*, *Lo de Juárez*, *Ex Hacienda de Márquez* y *Purísima del Progreso*, todas dentro de un radio de tres kilómetros alrededor de este parque industrial y con una población total de poco más de 13 mil habitantes en las cuatro comunidaes. Se aplica un abordaje denominado por los autores *resiliencia simbólica*, el cual consiste en analizar diferentes elementos simbólicos para identificar los procesos grupales de *resiliencia*, es decir, de

adaptación comunitaria, ante un nuevo contexto de vida acelerada y alta industrialización. El fenómeno de resiliencia comunitaria no es un proceso racional y explícito para la mayoría de los pobladores, ya que los comportamientos humanos que responden a estos factores externos y que han venido a trastocar su vida tienen una naturaleza tácita que sólo se comprende mediante la interpretación de diferentes símbolos comunitarios presentes en los usos y costumbres sociales, educativos y laborales. Ante una nueva realidad industrial derivada de la emergencia sanitaria del covid 19, que ha provocado la reducción de la actividad económica de este clúster automotriz en el primer semestre del año 2020, la resiliencia emerge como un mecanismo sutil que permite explicar la adaptación social, laboral y cultural de estas comunidades ante factores externos inesperados.

Palabras clave: industrialización, resiliencia simbólica, clúster automotriz, comunidades.

INTRODUCCIÓN¹

El antecedente del Clúster Automotriz Guanajuato se remite a la instalación de la planta ensambladora de la empresa multinacional General Motors en el municipio de Silao, en 1994 (Rothstein, 2004), derivado, a su vez, del acuerdo firmado en 1992 denominado *North American Free Trade Agreement* (NAFTA, por sus siglas en inglés) o conocido en México como Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Desde la perspectiva económica, este acuerdo tenía la intención que México participara en los mercados internacionales, maximizando la creación de empleos, mejorando los niveles salariales y reduciendo la inequidad social (Aguilera y Castro, 2018), compromi-

¹ Los autores agradecen a Fundación Comunitaria del Bajío, A.C., y de forma particular a Juan Miguel Alcántara Soria, presidente de su Consejo; a Adriana Cortés Jiménez, directora general, y a Julián Adame Miranda, vocal de educación, por el financiamiento otorgado a este proyecto de investigación.

sos que, para algunos investigadores (Garduño y Baylis, 2012; Tello y Ramos, 2012; De la Mora, 2015) no se han cumplido cabalmente. Antes de la llegada de inversión extranjera directa y de la conformación de parques industriales en el estado de Guanajuato, la región se caracterizaba por una vocación agrícola y artesanal. Únicamente en las zonas urbanas de ciudades como León, Irapuato, Salamanca y Celaya se realizaba un proceso paulatino de transformación industrial, pero en el resto de las pequeñas poblaciones y comunidades rurales se seguían manteniendo usos y costumbres asociadas a procesos agrícolas y de producción artesanal, como textiles, alfarería, alimentos y otros (Hernández, Yescas y Domínguez, 2007). El objetivo de este estudio es comprender de qué manera las comunidades rurales en Guanajuato se han adaptado al proceso de industrialización iniciado con la firma del TLCAN. Se aplica un estudio de caso en las comunidades aledañas al Parque Industrial Castro del Río (PTCR), el cual es un desarrollo industrial privado, instalado en el año 2006 en una zona rural cercana a la ciudad de Irapuato. En la actualidad, integra a más de 30 empresas relacionadas con el clúster automotriz, provenientes principalmente de Alemania, Japón, Estados Unidos, Taiwán, Francia y México. Este estudio se realiza desde la perspectiva de los estudios organizacionales, el cual incorpora un paradigma complejo, entrecruzando líneas económicas y laborales, pero también sociales y culturales, dentro de un crisol donde la organización es el escenario que integra todas estas racionalidades, en ocasiones contradictorias, pero que pugnan por la realización integral del ser humano.

REVISIÓN DE LITERATURA

A partir de las primeras visitas de campo a las cuatro comunidades mencionadas, se estableció como una primera hipótesis el que los habitantes no tenían la facilidad de explicar de manera explícita los cambios que habían experimentado en su vida cotidiana a partir de la llegada de empresas extranjeras al parque industrial con el que co-

lindaban. Debido a esto, se incorpora el constructo de la resiliencia, el cual proviene de la ingeniería de materiales y se refiere a la capacidad de un cuerpo para recuperar su forma cuando se aplica una fuerza externa. El psiquiatra inglés Michael Rutter (1985) incorpora este concepto de manera metafórica a las ciencias sociales, para explicar el fenómeno de personas que evolucionan favorablemente después de someterse a altos niveles de estrés que, en otros casos, hubieran tenido consecuencias graves en la salud mental del sujeto (Holling, 2001). Posteriormente, la resiliencia ha evolucionado para explicar conductas de adaptación ante fuerzas externas, tanto en el ámbito individual como en el grupal (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013), o bien, en un contexto organizacional (Camarero y Del Pino, 2014). El constructo de la resiliencia se ha consolidado en las ciencias sociales, ya que la resiliencia es “una teoría que parte de las ciencias naturales y evoluciona hacia lo afectivo, lo psicológico, la escuela, la familia, la cultura, lo político” (Madariaga, 2014). Sin embargo, en todo este desarrollo teórico la resiliencia es un fenómeno sutil, no evidente, de difícil acceso tanto para el individuo como para el investigador. Debido a esta problemática metodológica, donde no es explícito para los habitantes de las comunidades aledañas al PTCR explicar sus procesos resilientes, se incorpora la Teoría del Símbolo de José María Mardones (2003), quien establece que los símbolos (entendidos como una pintura religiosa, un grafiti, una posición remunerada en una empresa multinacional o los restos de una hacienda del siglo XX) son los medios para concebir, expresar y experimentar lo trascendente, aquello que no puede ser formulado en palabras o conceptos, pues trasciende lo tangible y evoca lo que está más allá del lenguaje y de los sentidos cognitivos (Torre, 2006). Debido a esto, se propone el concepto de resiliencia simbólica como un artefacto metodológico para comprender los procesos de adaptación de las comunidades estudiadas ante los cambios generados por el contexto industrial del PTCR donde se encuentran. La dimensión simbólica para estudiar fenómenos sociales ya ha sido propuesta por el antropólogo Clifford Geertz (2007), aunque, a diferencia de Mardones (2003), Geertz se enfoca en la impor-

tancia de los símbolos para acceder a lo inefable, pero a partir de una experiencia simbólica, es decir, no es relevante sólo el símbolo, sino la funcionalidad que le otorga el individuo. La resiliencia simbólica se apoya también en la perspectiva cultural de Berger y Luckman (1996), quienes establecen una teoría de interiorización social, donde afirman que, tras varios años de hacer las cosas de cierta manera dentro de un grupo social, en el ámbito familiar, comunitario o, incluso, laboral, se genera un proceso de institucionalización de la realidad, donde escapa el proceso racional de preguntarse *¿por qué hacemos esto?*, y se orienta hacia una idea compartida y tácita (Polanyi, 2009): *¡Así se hacen las cosas!* De esta manera, la resiliencia simbólica es una propuesta para explorar los procesos resilientes de una comunidad ante los factores externos, a partir del análisis de elementos simbólicos como la escuela, el trabajo, la capacitación, el dinero, las expresiones artísticas, las industrias y todo icono comunitario.

METODOLOGÍA

Para identificar los procesos resilientes de las comunidades aledañas al PTGR, se parte del modelo propuesto por Saavedra y Villalta (2008), conformado por dos ejes conceptuales. El primero incorpora tres aspectos de la visión del individuo sobre sí mismo: “Yo soy”, “Yo tengo”, “Yo puedo”. El segundo incorpora cuatro aspectos referidos a la experiencia del individuo, aunque, para efectos de este trabajo, se han simplificado en sólo tres: “Contexto familiar”, “Problemas” y “Logros”. Al cruzar estos dos ejes se conforma una matriz con las nueve dimensiones para medir en los procesos resilientes de los individuos de las comunidades, tal como se muestran en la tabla 1.

TABLA 1.
DIMENSIONES QUE CONFORMAN LOS PROCESOS RESILIENTES
DE INDIVIDUOS EN COMUNIDADES ALEDAÑAS AL PTCR

		<i>Entorno social</i>		
		<i>Contexto familiar</i>	<i>Problemas</i>	<i>Logros</i>
<i>Visión personal</i>	<i>Yo soy</i>	1) Identidad	2) Autónomo	3) Pragmático
	<i>Yo tengo</i>	4) Roles	5) Retos	6) Metas
	<i>Yo puedo</i>	7) Apoyos	8) Vínculos	9) Aprendizajes

Fuente: elaboración propia a partir del modelo ajustado de Saavedra y Villalta, 2008.

El reto metodológico es la manera de medir estas dimensiones, teniendo en cuenta que la resiliencia es un rasgo propiamente humano, sutil, difuso, profundo, pero que se constituye y hace evidente en la interacción social (Saavedra y Villalta, 2008). Debido a esto, se ha incorporado la propuesta simbólica de Mardones (2003), donde es preciso identificar los símbolos asociados a los procesos resilientes de una comunidad y analizar los significados que los individuos les asignan a cada uno de éstos, los cuales no son unívocos: son multívocos y dependen del contexto social. En el diseño del instrumento cuantitativo hemos transformado reactivos del tipo: *¿Consideras que tienes fortaleza interior?*, los cuales se utilizan en algunos instrumentos de medición de la resiliencia, como el instrumento SV-RES60 (Saavedra y Villalta 2008), hacia reactivos puestos en un contexto de acción y experiencia propia de los individuos, como: *¿Qué has pensado para lograr tus aspiraciones?*, donde se aborda el símbolo de “El trabajo”. Adicionalmente, se realizaron entrevistas con actores relacionados con diferentes símbolos abordados en este proyecto, así

como la observación en sitio de otros elementos. El total de elementos abordados y las técnicas aplicadas pueden verse en la tabla 2.

TABLA 2.
SÍMBOLOS, TÉCNICAS Y ACTORES PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO

Símbolos	Técnica aplicada	Participantes
El estudio	Encuesta	Muestra
	Entrevistas	2 directores de instituciones educativas cerca del PTCR
El trabajo	Encuesta	Muestra
	Entrevistas	4 gerentes de RRHH en PTCR
La capacitación	Encuesta	Muestra
	Entrevistas	1 gerente del IECA
La comunidad	Encuesta	Muestra
	Entrevistas	3 Amas de casa
La inseguridad	Encuesta	Muestra
	Entrevistas	2 Comerciantes y 1 agricultor
Mural ubicado en la Ex Hacienda de Márquez	Observación	Equipo de investigación

Fuente: elaboración propia.

La muestra para la aplicación de las encuestas quedó conformada por 343 habitantes, que representa un índice de confianza de 95 por ciento y margen de error de +/- 5 por ciento (Martín, 2004), provenientes de las siguientes comunidades: La Calera que, con una población de 4,665 habitantes, es la más grande y se ubica a una distancia de 2 kilómetros de dicho parque; Lo de Juárez, cuyos habitantes ascienden a un total

de 4, 378 y está a una distancia de 2 kilómetros; Ex Hacienda de Márquez, que tiene una población de 2, 279 habitantes y se encuentra a 3 kilómetros de distancia; y Purísima del Progreso que, con una población de 1,932 habitantes, es la más cercana al PTCR, con una distancia de 1 kilómetro.

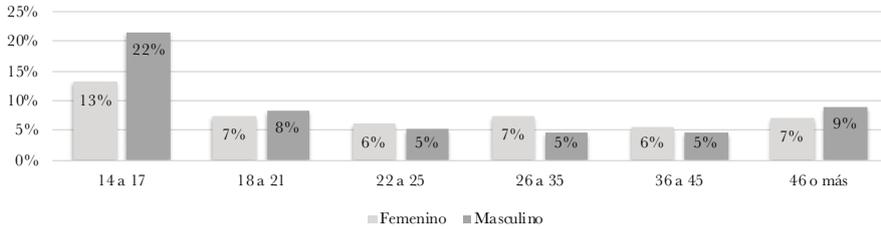
RESULTADOS

Se presentan las tabulaciones de los principales reactivos del instrumento aplicado, que permiten identificar algunas dinámicas de la resiliencia que opera en las comunidades, así como las redes de dimensiones y conceptos resultantes de la codificación de las entrevistas aplicadas. Finalmente, se describe la manera en la que un mural de estas comunidades aporta elementos importantes al proyecto.

Género y edad

Los grupos masculino y femenino son relevantes para este estudio, debido a que aspectos abordados en las comunidades, como educación, capacitación, visión sobre la comunidad, etcétera, tienen una estrecha relación con cuestiones de género, tal como lo establece la teoría de la congruencia de roles (*role congruity theory*) desarrollada por Eagly y Karau (2002), donde tiene un mayor reconocimiento social la persona que se ciñe a los roles asignados a su género en su grupo social. La muestra de 343 habitantes encuestados en las cuatro comunidades ha quedado conformada por 46.4 por ciento de mujeres y 53.6 por ciento de hombres, y queda conformada tal como se muestra en el gráfico 1.

GRÁFICO 1.
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR RANGOS DE EDAD Y GÉNERO



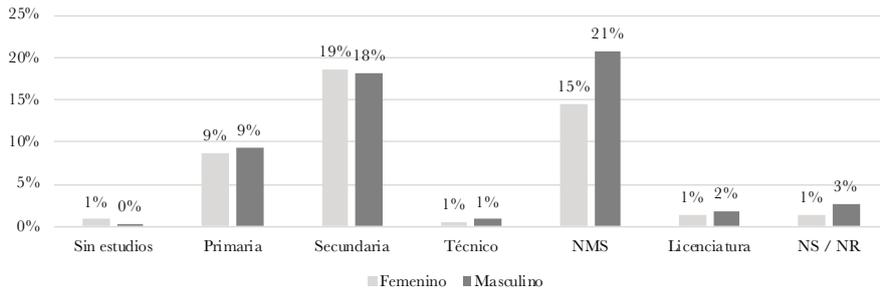
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en comunidades.

Género y escolaridad

Para abordar con mayor detalle la cuestión de género y su relación con diferentes aspectos de la vida en las comunidades, es importante referirnos a la tendencia nacional reportada por el INEGI (2015), donde la diferencia entre hombres y mujeres que asisten a la escuela en el rango de edad de 14 a 25 años es de poco más de un punto porcentual favorable al género masculino. Esta tendencia se observa en el gráfico 2, donde la diferencia porcentual absoluta por género, entre quienes estudian primaria o secundaria es igual o menor a un punto porcentual, ya sea a favor del género femenino o del masculino. Sin embargo, donde se observa un cambio significativo en la tendencia nacional de escolaridad por género es en el segmento de estudiantes del Nivel Medio Superior (NMS), donde se identificaron 71 estudiantes del género masculino (21 por ciento de la muestra) contra únicamente 50 del género femenino (15 por ciento de la muestra), lo cual representa una diferencia de poco más de seis puntos porcentuales. Es decir, en las comunidades estudiadas existe una tendencia claramente identificada, donde quienes continúan con sus estudios del NMS son del género masculino, con una diferencia porcentual mayor a la que existe en el ámbito nacional. Éste es un primer elemento interpretativo de que uno de los principales retos en el

proceso de resiliencia es el relativo a la asignación de roles de género familiares y laborales.

GRÁFICO 2.
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESCOLARIDAD Y GÉNERO



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en comunidades.

Trayectoria en la comunidad

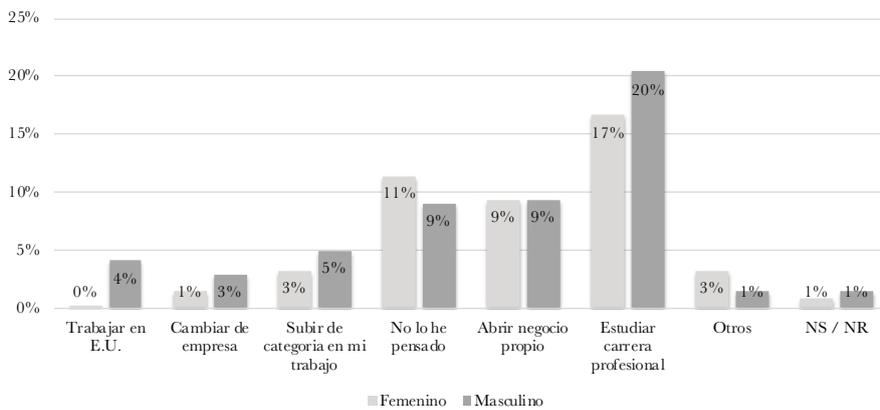
Para abordar la cuestión de la trayectoria, es importante mencionar que 81 por ciento de la muestra respondió que siempre ha vivido en la comunidad. Este hecho es relevante, pues se relaciona con los procesos de interiorización de ciertos usos y costumbres en la realidad de estos habitantes. Del restante 19 por ciento, 7 por ciento contestó que ha vivido en otra comunidad, es decir, en comunidades con usos y costumbres similares. 4 por ciento menciona que ha vivido en otro municipio del estado; 4 por ciento en otro estado, y sólo 4 por ciento en Estados Unidos.

Visión a futuro

Si bien se ha identificado en el apartado de indicadores poblacionales una clara correlación donde el grupo masculino es quien continúa con sus estudios, en el gráfico 3 puede observarse la distribución de respues-

tas a la pregunta: ¿A qué piensas dedicarte en el futuro?; es de llamar la atención que en este caso no se identifican diferencias significativas entre las respuestas de género femenino y masculino. La principal respuesta: “Estudiar una carrera profesional”, que representa 37 por ciento del total de respuestas, es la opción con mayores frecuencias tanto para el grupo femenino como para el masculino. Esto puede interpretarse de la siguiente manera: en las aspiraciones para continuar estudiando no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres; sin embargo, por lo ya expuesto, la probabilidad de que los hombres cumplan con esas expectativas es superior a la de la mujer; adicionalmente, tendrían más probabilidad los jóvenes que están en una posición económica superior.

GRÁFICO 3.
¿A QUÉ PIENSAS DEDICARTE EN EL FUTURO?



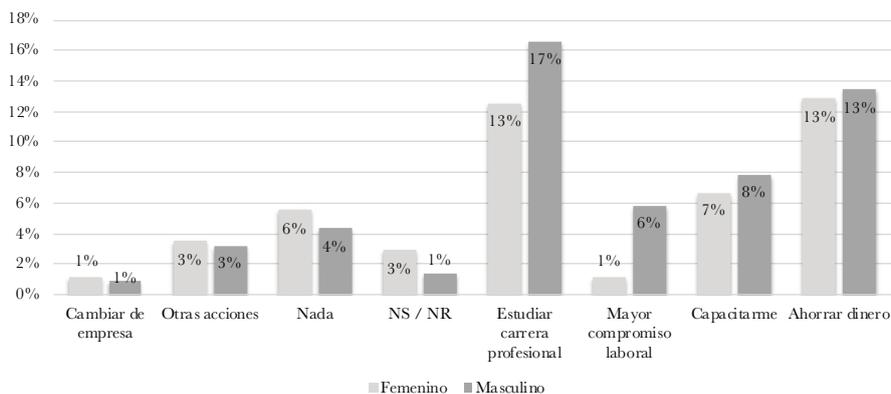
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en comunidades.

Acción para el futuro

Sobre la manera en la que piensa lograrse este futuro anhelado, se identifican tres grandes tendencias: “Estudiar una carrera profesional” con 30 por ciento, “Ahorrar dinero” con 26 por ciento y “Capacitarme” con

15 por ciento del total de respuestas. Es interesante observar que, en las principales acciones para lograr sus planes a futuro, sólo se presentan diferencias significativas por género para la respuesta “Estudiar una carrera profesional”, no así para las respuestas de “Ahorrar dinero” y “Capacitarme”, donde las respuestas son muy similares tanto para hombres como para mujeres, tal como se observa en el gráfico 4. Esto es un indicador, que se confirma nuevamente, sobre la tendencia observada en esta muestra de favorecer a los varones para continuar sus estudios. Pero ahora podemos incorporar una nueva línea interpretativa sobre los planes a futuro, ya que se observa que las alternativas de ahorro de dinero, así como las de capacitación, efectivamente representan opciones viables de construcción de un futuro, tanto para mujeres como para hombres.

GRÁFICO 4.
¿QUÉ HA PENSADO HACER PARA LOGRAR SUS ASPIRACIONES?



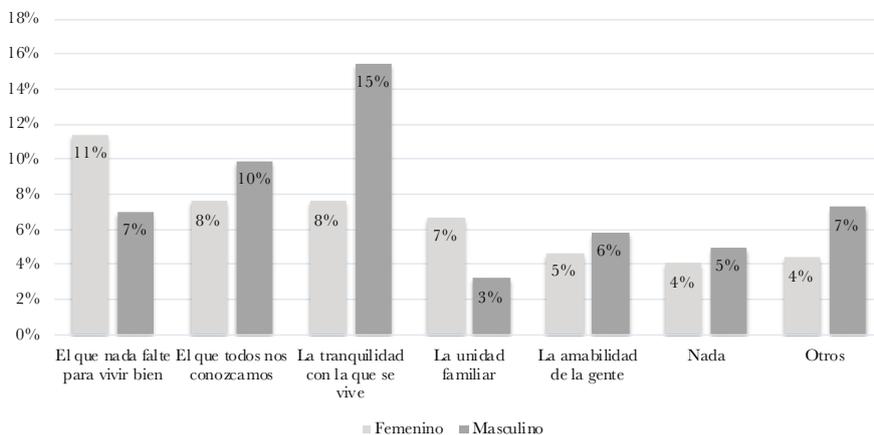
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en comunidades.

Éste es uno de los principales hallazgos en la exploración realizada en las comunidades, donde la interpretación general es que los encuestados no consideran los estudios como la única opción real para acceder a la movilidad social, y sí como opciones viables ahorrar dinero, capacitarse y crear un negocio, acciones concretas que podrán generar oportunidades de crecimiento personal y económico.

Identidad comunitaria

Se analizan ahora las respuestas relativas a la identidad comunitaria. En primera instancia, se analiza el reactivo ¿Qué es lo que aprecias de tu comunidad? El gráfico 5 muestra las respuestas de los dos géneros, donde las opciones con mayores frecuencias del género femenino son: “El que nada falte para vivir bien”, 11 por ciento; “El que todos nos conozcamos”, 8 por ciento; “La tranquilidad en la que se vive”, 8 por ciento, y la “Unidad familiar”, 7 por ciento. Analizando las respuestas a la misma pregunta, pero para el género masculino, encontramos algunas diferencias: “La tranquilidad con la que se vive”, 15 por ciento; “El que todos nos conozcamos”, 10 por ciento; “El que nada falte para vivir bien”, 7 por ciento, y “Amabilidad de la gente”, 6 por ciento.

GRÁFICO 5.
¿QUÉ ES LO QUE APRECIAS DE TU COMUNIDAD?



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en comunidades.

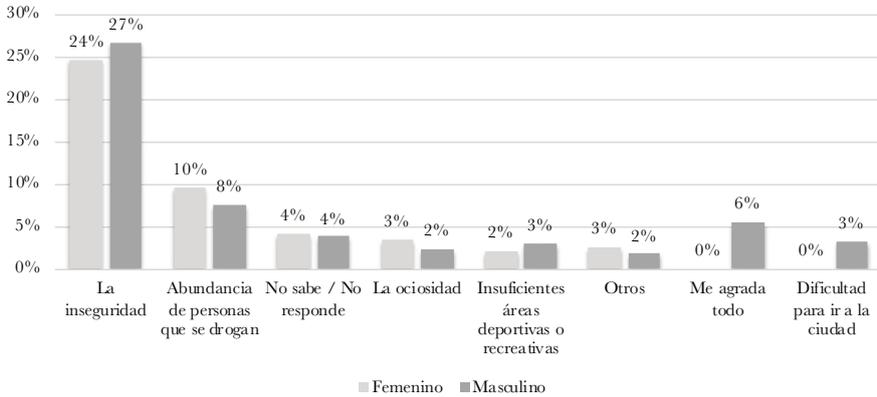
Es importante resaltar que coinciden tres de las principales cuatro opciones de respuesta: “El que nada falte para vivir bien”, “La tranquilidad en la que se vive” y “El que todos nos conocemos”. Llama la atención que no hay similitud de respuesta por género en la opción “La unidad familiar”, donde baja significativamente en el género femenino. Como se mencionó al inicio de esta sección, las unidades poblacionales estudiadas han transitado paulatinamente de un ámbito laboral agrícola a un contexto mucho más industrializado. Estas opciones de respuesta bien pudieron haber sido las mismas si se aplicara la encuesta antes de la llegada de las industrias, pues están asociadas con la vida familiar y comunitaria. Es decir, parece ser que la instalación de los nuevos parques industriales no ha incorporado nuevos elementos de identidad o de aprecio hacia las mismas comunidades. Las características favorables, como las tres que se han mencionado y que coinciden con los géneros tanto masculino como femenino, han existido y se han conservado, a pesar del nuevo contexto industrial en el que ahora se encuentran.

Elementos adversos en la comunidad

En la misma línea de análisis de la identidad comunitaria, se analiza ahora el reactivo ¿Qué es lo que te desagrada de tu comunidad? Nuevamente, hay alta coincidencia en las dos principales opciones de respuesta que son: “La inseguridad”, con 51 por ciento; y “Abundancia de personas que se drogan”, con 18 por ciento para el género femenino y masculino, tal como puede apreciarse en el gráfico 6. En los dos casos, las principales opciones de respuesta representan una mayoría absoluta del total de respuestas, con 69 por ciento del total. Esto es un claro indicio de que los problemas principales en estas comunidades son la inseguridad y la drogadicción. Cabe destacar que problemas de infraestructura urbana, como “Insuficiencia de áreas deportivas o recreativas”, se reducen a un mínimo de frecuencias, con 2 y 3 por ciento, respectivamente, para el género femenino y el masculino.

GRÁFICO 6.

¿QUÉ ES LO QUE TE DESAGRADA DE TU COMUNIDAD?



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en comunidades.

Al relacionar estas respuestas con el reactivo anterior sobre ¿Qué es lo que aprecias de tu comunidad?, ha sido sobresaliente la respuesta “El que nada falte para vivir” como uno de los elementos que más se aprecian de la comunidad. Este hallazgo puede explicarse haciendo referencia al imaginario colectivo, donde se ha interiorizado socialmente en estas comunidades que puede vivirse bien sin tener todos los elementos y servicios básicos que existen en un asentamiento urbano bien constituido. Y una posible razón es que la transición de estas comunidades, consideradas del tipo rural y agrícola, hacia comunidades con una orientación hacia el trabajo industrial, aún no se ha dado. La teoría de la construcción social de la realidad de Berger y Luckman (1996) precisamente establece que, a lo largo de los años, los grupos sociales interiorizan aspectos de su realidad. En este caso, es muy posible que los habitantes de las comunidades estudiadas han interiorizado en el imaginario colectivo “Somos una comunidad rural” y “Puede vivirse bien en una comunidad rural” y, además, “Tenemos bien consolidados los roles que juegan los hombres y las mujeres” y “Existen usos y costumbres en nuestra cultura comunitaria que no cambiarán fácilmente”. Esto es una interpretación a partir de relacionar diferentes aspectos de la encuesta

aplicada. La teoría a la que se hace referencia de Berger y Luckman, al igual de aproximaciones culturales antropológicas como la de Geertz (2017), nos alerta también acerca de que este tipo de cuestiones no están en un nivel consciente y racional. Estas construcciones sociales no son fácilmente verbalizadas por los individuos pertenecientes al grupo social, ya que se han interiorizado de manera paulatina a lo largo de los años y probablemente a lo largo de varias generaciones.

Con la anuencia de los participantes, se grabó el audio de todas las entrevistas señaladas en la tabla 2 y posteriormente los investigadores los escucharon varias veces y de manera separada, con la finalidad de identificar “códigos en vivo” (Giraldo, 2011), es decir, aquellos datos que son susceptibles de interpretación y que provienen del lenguaje propio de los informantes. Posteriormente, se unificaron los códigos identificados por cada investigador. Algunos ejemplos de códigos son: “Mi familia me apoyó para seguir en la prepa”, “Los horarios en las empresas son muy pesados”, “A mí me faltó saber computación para entrar a trabajar”, “Con los \$1,200 que me pagan no me alcanza para mandarlos a la guardería”, “Hay tanta oferta de trabajo en una zona tan pequeña que la gente lo ve muy fácil” etcétera.

De esta relación ya conciliados códigos identificados y con base en las dimensiones de resiliencia descritas en la tabla 1, se procedió a realizar una clasificación del tipo abierta (Strauss y Corbin, 2002) para generar las relaciones entre códigos identificados y las dimensiones de rResiliencia. Como lo establecen Strauss y Corbin (2002), “las dimensiones son conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos”. Finalmente, se construye una red de dimensiones y conceptos, los cuales se representan en el diagrama 1.

Expresiones comunitarias

Durante la observación participante realizada en las comunidades por el equipo en el momento de contactar personas para recabar datos, se ha identificado en la comunidad Ex Hacienda de Márquez una expre-

sión artística, la cual consiste en un mural que representa la historia de la comunidad, realizado por un grupo de grafiteros de la comunidad liderados por un joven originario de este mismo lugar. Antes de realizar un análisis de este mural con una perspectiva cualitativa (Velázquez y Nava, 2014; Figueroa, 2007), se hace una breve semblanza del líder de este proyecto.

Cuando se localizó al joven que es el líder y creador del mural, comentó que ha hecho del arte su forma de vida. En la entrevista que se sostuvo con este joven de 27 años de edad, señaló que desde sus estudios de secundaria le ha interesado el dibujo y que por diversas cuestiones abandonó sus estudios de nivel medio superior para dedicarse a su pasión: el arte. De esta manera aprendió a plasmar ideas mediante el lenguaje del grafiti en diferentes muros de Ex Hacienda de Márquez y de comunidades aledañas. Para hacerse de recursos, aprendió el oficio relativo a poner tatuajes y, a diferencia de otros tatuadores que sólo plasman diseños ya determinados, él comenzó a poner en sus clientes sus propios diseños. Adicionalmente, tiene un taller donde ha dominado la técnica para decorar con dibujos y diseños especiales camionetas Pickups y todo tipo de motocicletas.

Sobre el mural, comenta que fue una idea para plasmar lo que representa para ellos vivir en esta comunidad. Reconocido por su habilidad y experiencia artística, fue un mural por encargo de los propios habitantes, del cual obtuvo un ingreso y participaron diferentes jóvenes grafiteros que, aunque no se dedican a esto, fueron dirigidos por él para realizar el mural, el cual tiene una extensión aproximada de 25 metros de largo por tres de alto y está en un muro frente al cual existe mucho tránsito de vecinos de la comunidad. El análisis interpretativo se realiza en cuatro diferentes imágenes y en cada una de ellas se hacen comentarios sobre sus significados.

IMAGEN 1.
FRAGMENTO DEL MURAL *HISTORIA DE EX HACIENDA DE MÁRQUEZ*



Fuente: Fotografía propia realizada en la comunidad de Ex Hacienda de Márquez.

La imagen 1 representa la vida en la comunidad de Ex Hacienda de Juárez antes de la llegada de la inversión extranjera directa y la aparición de los parques industriales. Se aprecian claramente las dos principales actividades económicas: la ganadería y la agricultura. Se nota un varón cabalgando y arriando a un grupo de ovejas. A su lado se aprecia un campo de cultivo donde otra persona, varón también, realiza labores del campo. El escenario en general es de armonía y prosperidad, campos verdes, animales bien nutridos, árboles frondosos, etcétera.

IMAGEN 2.

FRAGMENTO DEL MURAL *HISTORIA DE EX HACIENDA DE MÁRQUEZ*



Fuente: Fotografía propia realizada en la comunidad de Ex Hacienda de Márquez.

La imagen 2, complemento de la 1, muestra a una mujer apoyando las labores del campo descritas. Se puede apreciar que el nivel de trabajo de la mujer es diferente al del varón, ya que, mientras éste está inclinado arando la tierra, a la mujer se le ve en una actitud de apoyo. Es esta misma imagen se aprecia al fondo una casa sencilla, pero de aspecto agradable y rodeada de árboles. En la imagen resaltan dos manos que parecen sostener toda la cosecha, representada principalmente por fresas. Las dos manos unidas son un símbolo de prosperidad y riqueza. Adicionalmente, se observa una pequeña escuela, un templo y otras viviendas, como elementos simbólicos de las creencias compartidas en la comunidad.

IMAGEN 3.

FRAGMENTO 3 DEL MURAL *HISTORIA DE EX HACIENDA DE MÁRQUEZ*



Fuente: Fotografía propia realizada en la comunidad de Ex Hacienda de Márquez.

En la imagen 3, se aprecia el casco de la Ex Hacienda de Márquez. Esa casona está muy deteriorada por el paso de los años y la ausencia de mantenimiento, pero en el mural se aprecia de forma impecable, como un homenaje a lo que fue la riqueza de esta hacienda. Los elementos de tipo grafiti que se aprecian no son legibles y tienen un sentido sólo para quienes saben leer e interpretar este tipo de lenguaje visual, específicamente para el grupo de grafiteros que pintaron el mural.

IMAGEN 4.

FRAGMENTO 4 DEL MURAL *HISTORIA DE EX HACIENDA DE MÁRQUEZ*



Fuente: Fotografía propia realizada en la comunidad de Ex Hacienda de Márquez.

La imagen 4 rompe con el sentido de armonía y riqueza que se han manejado en el resto del mural. Inicialmente, son evidentes las manos, que en el cuadro anterior se muestran unidas para contener toda la cosecha y riqueza de la comunidad; ahora se muestran abiertas, con sólo una pieza de maíz, como símbolo de carencia, y, adicionalmente, aparecen con un tono oscuro y sombrío. Impacta la imagen de la industria, donde se observa una fila de personas, obreros que ingresan a trabajar, pero con un sentido de dominación al estar todos formados en una larga fila. Se observan también las grandes columnas de humo y fuego atrás de las naves industriales, un árbol seco con buitres, como símbolos (Mardones, 2003) de contaminación, hambre y carencias. También pueden notar-

se árboles talados para completar un escenario adverso, sombrío, que contrasta con la idea de prosperidad mostrada en las imágenes 1, 2 y 3.

Éste es el significado para la comunidad de la llegada de la inversión extranjera directa y la instalación de grandes industrias, un hecho que ha venido a trastocar la vida que se tenía, una vida de campo, con trabajo, unidad familiar y armonía. Parece ser que, en el imaginario colectivo, el nuevo contexto industrial ha traído más problemas que ventajas. Como se ha mencionado anteriormente, los habitantes han expresado indirectamente que puede vivirse bien, aun con las carencias propias de una comunidad, pero no puede vivirse bien con problemas de inseguridad y drogadicción, elementos que de alguna manera son asociados a la llegada de un nuevo paradigma industrial y laboral.

CONCLUSIÓN

Las comunidades aledañas al PTCR están en un proceso de transformación cultural, iniciado hace años con la llegada de las empresas transnacionales. Este proceso se presenta de forma discreta, sin ser muy evidente, pero al mismo tiempo de manera continua y sostenida. Los paradigmas laborales son los de mayor tensión en esta transformación, ya que, de ser comunidades dedicadas a la agricultura y a otras labores de campo, viven ahora en un nuevo contexto laboral, dominado por salarios, horarios, turnos, horas extras y otras dinámicas que no existían en su contexto rural anterior. Hay evidencias de que existen aún tramos por recorrer para que las empresas reconozcan el significado de los usos y costumbres propios de cada comunidad, lo que impide que los habitantes acaten estándares laborales que ellas mismas aplican con éxito en otras culturas. Una de las dimensiones de resiliencia comunitaria que aún no se ha consolidado tiene relación con los roles de género. La cultura industrial de las empresas del PTCR en lo relativo a la educación y desarrollo profesional de las mujeres se enfrenta con el rol que la mujer ha desempeñado en estas comunidades antes del despegue industrial de la región. El diagrama 1 muestra la relación identificada de las diferen-

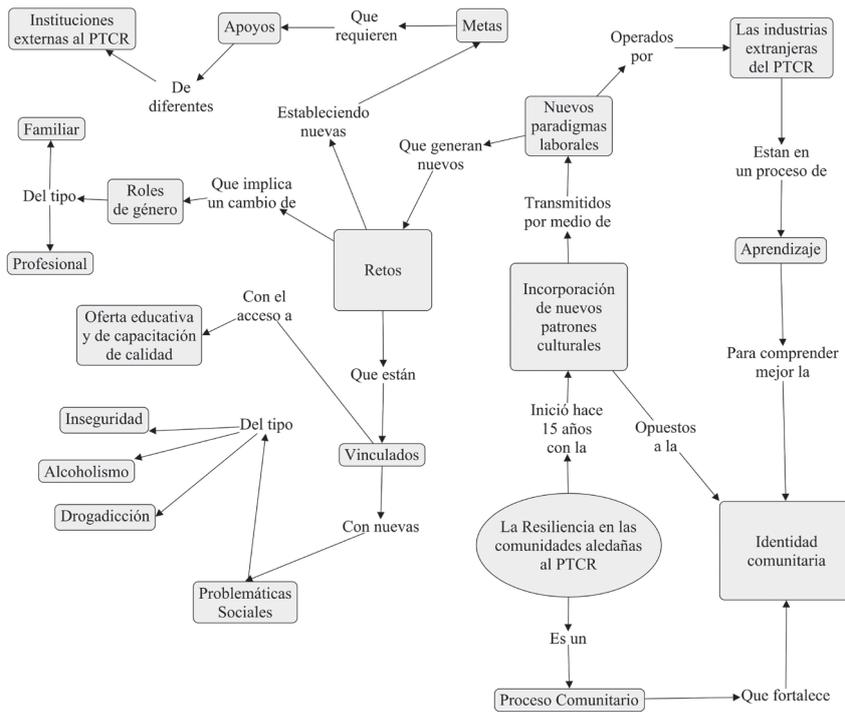
tes dimensiones y conceptos de resiliencia de estas comunidades, donde puede visualizarse que la dimensión de identidad comunitaria es muy fuerte y ha permitido a los habitantes desarrollar procesos resilientes sin perder de vista sus orígenes y las características propias de su comunidad. Una de las principales evidencias de este hecho es el análisis del muro de Ex Hacienda de Márquez donde se reconoce la nueva convivencia con las industrias y las consecuencias inherentes a ésta, pero se sigue manteniendo la identidad de una comunidad rural. Todas éstas se han adaptado a la mayoría de los nuevos retos que implica convivir con un contexto de alta industrialización, pero no desean renunciar a su vida comunitaria, donde “todos se conocen y se puede vivir bien”. Este aspecto sólo es opacado por el incremento de la inseguridad, el alcoholismo y la drogadicción. En general, las comunidades han desarrollado procesos de resiliencia donde, a pesar de los grandes cambios, han mantenido su identidad comunitaria. Como toda transformación cultural, se mezclan características de las diferentes cosmovisiones con ajustes y adecuaciones para cada cultura. Para mantener los procesos de resiliencia, se requiere de apoyos externos, principalmente en lo referente a los nuevos roles de género, para que las mujeres y hombres puedan acceder a una formación que les permita aprovechar las nuevas oportunidades económicas.

Debe avanzarse hacia una mayor equidad de género, ya que la cultura de las comunidades está orientada a favorecer al varón en oportunidades para estudiar, capacitarse y trabajar. Por último, debe innovarse en la flexibilidad laboral para que las empresas mantengan su productividad, pero, al mismo tiempo, propicien los espacios familiares, de entretenimiento y convivencia que se están perdiendo en estas comunidades con las políticas laborales actuales. Esto no es fácil, pero sí es posible y algunas empresas del PTCR ya están avanzando en este entendimiento cultural.

Finalmente, el abordaje de la resiliencia simbólica nos permite reflexionar que hay otras alternativas metodológicas para la investigación de los comportamientos humanos en las comunidades y en las organizaciones. El análisis de los símbolos, como lo propone Mardones (2003),

es un camino diferente para descubrir y comprender la complejidad de los fenómenos organizacionales en un contexto de alta incertidumbre.

DIAGRAMA 1.
RED DE DIMENSIONES Y CONCEPTOS
EN EL PROCESO DE RESILIENCIA DE COMUNIDADES



Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS

- Aguilera, A., y D. Castro (2018). “TLCAN y desigualdad salarial en México: un análisis para las ciudades fronterizas”. *Frontera Norte*, 30 (60), pp. 85-110.
- Berger, P., y T. Luckman (1996). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.

- Camarero, L., y J. del Pino (2014). “Cambios en las estructuras de los hogares rurales. Formas de adaptación y resiliencia”. *Revista internacional de Sociología*, 72 (2), pp. 377-401.
- De la Mora, L. (2015). “El comercio exterior como palanca del crecimiento económico y desarrollo de México”. *Revista de Comercio Exterior*, 4, pp. 10-19.
- Eagly, A., y S. Karau (2002). “Role congruity theory of prejudice toward female leaders”. *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573-598.
- Figueroa, F. (2007). “Estética popular y espacio urbano: el papel del grafiti, la gráfica y las intervenciones de calle en la configuración de la personalidad de barrio”. *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, 62 (1), pp. 111-144.
- Martín, M. C. (2004). “Diseño y validación de cuestionarios”. *Matronas Profesión*, 5 (8), pp. 23-29.
- Garduño, R., y K. Baylis (2012). “Effect of tariff liberalization on Mexico’s income distribution in the presence of migration”. Recuperado de <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/124740/2/Garduno.pdf>>.
- Geertz, C. (2017) *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Giraldo, M. (2011). “Abordaje de la investigación cualitativa a través de la teoría fundamentada en los datos”. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2 (6), pp. 79-86.
- Hernández, J., M. Yescas y M. Domínguez (2007). “Factores de éxito en los negocios de artesanía en México”. *Estudios Gerenciales*, 23 (24), pp. 77-99.
- Holling, C. (2001). “Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems”. *Eco-systems*, 4, pp. 309-405.
- INEGI (2015). Asistencia escolar de 15 a 24 años. Recuperado de <<http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/asistencia.aspx?tema=P>>.
- Madariaga, J. M. (2014). *Nuevas miradas sobre la resiliencia. Ampliando ámbitos y prácticas*. Gedisa.
- Mardones, J. M. (2003.) *La vida del símbolo. La dimensión simbólica de la religión*. Salterrea.
- Meneghel, I., M. Salanova e I. Martínez (2013). “El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica”. *Revista de Psicología, Ciències de l’Educació i de l’Esport*, 31 (2), pp. 13-24.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Rothstein, J. (2004). “Creating Lean Industrial Relations: General Motors in Silao, Mexico”. *Competition & Change*, 8 (3), pp. 203-221.
- Rutter, M. (1985). “Resilience in the face of adversity”. *British Journal of Psychiatry*, 147 (1), pp. 598-611.

- Saavedra, E., y M. Villalta (2008). “Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años”. *Liberabit*, 14, pp. 31-40.
- Strauss, A., y J. Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía.
- Tello, C., y R. Ramos (2012). “Wage inequality and economic growth in Mexican regions. Investigaciones regionales”. *Journal of Regional Research*, 24, pp. 115-152.
- Torre, R. (2006). “Reseña de *La vida del símbolo. La dimensión simbólica de la religión*, de José María Mardones. *Desacatos*, 21, pp. 195-199.
- Velázquez, F., y N. Nava (2014). “La hermenéutica analógica en el análisis organizacional”. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16 (2), pp. 195-206.

El clima organizacional en las instituciones de educación superior en el marco de la Norma Oficial Mexicana NOM-035

Myrna Delfina López Noriega
Lorena Zalthén Hernández
Antonia Margarita Carrillo Marín
Universidad Autónoma del Carmen

RESUMEN

Como respuesta a los factores de riesgo psicosocial que se presentan en trabajadores mexicanos, en 2018 entró en vigor la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, con la que se busca promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Las instituciones de educación superior (IES) mexicanas son las organizaciones de mayor contribución e impacto en la transformación del país y deben promover la búsqueda del bienestar del trabajador universitario para poderle motivar positivamente, lograr su bienestar y, con ello, mejorar la calidad institucional; por ello, este estudio tiene como objetivo evaluar las dimensiones del clima organizacional (CO) de una IES del sureste mexicano, la Universidad Autónoma del Carmen (Unacar), a partir de la percepción de sus docentes, en el marco de la NOM-035, para lo cual se determina la relación entre sus variables y los factores considerados en la Norma. El estudio responde al enfoque empírico, racional y transversal; se optó por la propuesta de medición del CO de Acero (2003), aplicándose un cuestionario a una muestra no probabilística, estratificada, de 315 docentes, con un nivel de confianza de 95 por ciento y un margen de error de 5 por ciento. Los datos se ana-

lizaron con el programa IBM SPSS Statistics 24; para medir la fiabilidad del instrumento, se aplicaron: el Alfa de Cronbach en la sección de las dimensiones del CO, con fiabilidad de 0.93, que infiere una consistencia interna; en tanto, para los factores de igualdad de género e inclusión social, se utilizó la Kuder Richardson (KR-20) que, con resultados de 0.188, determinó un valor negativo para el Coeficiente Alfa y, por lo tanto, un alto grado de inconsistencia interna. Los resultados son relevantes por la contribución positiva que el CO aporta a la subdimensión de *Bienestar y salud física*, parte fundamental de la NOM-035.

Palabras clave: clima organizacional, instituciones de educación superior, NOM-035, ambiente laboral.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial, el trabajador se encuentra ante importantes cambios en la organización del trabajo y de las relaciones laborales. Las presiones ejercidas sobre las organizaciones, que las obligan a ser más competitivas, innovadoras y flexibles, ven en la gestión del recurso humano una ventaja competitiva (Chiang *et al.*, 2017; Pedraza, 2020; Zenteno-Hidalgo y Durán, 2016), lo que provoca una mayor exigencia al capital humano (Pedraza, 2020); a ello se agrega el ritmo de trabajo marcado por las comunicaciones instantáneas y los altos niveles de competitividad mundial, que han dado como resultado que la línea de separación entre la vida laboral y la personal sea cada vez más difícil de identificar (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016), lo que impacta en la salud y en el rendimiento de los trabajadores.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), México es el país miembro donde más horas trabaja una persona al año, con un promedio de 2,257, por arriba de la media internacional de 1,759, lo que ha causado que 43 por ciento de los mexicanos padezcan estrés laboral (OCDE, 2019). Como respuesta a los factores de riesgo psicosocial que se presentan en trabajadores

mexicanos, en octubre de 2018 entró en vigor en el país la Norma Oficial Mexicana NOM-035.

Dado lo anterior, es importante analizar el ambiente laboral de las instituciones educativas mexicanas en el marco de la NOM-035, en tanto que son las organizaciones de mayor contribución e impacto en la transformación del país. Este estudio tiene como objetivo evaluar las dimensiones del clima organizacional (CO) de la Universidad Autónoma del Carmen (Unacar), a partir de la percepción de sus docentes, a la luz de esa Norma, para lo cual se determina la relación entre sus variables y los factores considerados en ella.

El documento se encuentra integrado por cuatro apartados. En el primero, se presenta la revisión de la literatura que permitió construir el marco teórico y conceptual del CO; su evolución, dimensiones y elementos que lo integran, así como la relación que tiene con la NOM-035 en el contexto de las IES. En el segundo apartado, se presenta la metodología, que describe el tipo de estudio, las técnicas y procesos seguidos, tanto para la recolección de datos como para el análisis de la información. En la tercera sección, se exponen los resultados del análisis. Finalmente, en el cuarto apartado, se señalan las conclusiones de esta investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Al hablar del CO se alude al concepto de “atmósfera social” al que hacen referencia Lewin *et al.* (1939). Independientemente de su atribución, el interés sobre el CO para los estudiosos de las organizaciones surge a principios del siglo XX. Algunos autores, como García-Solarte (2009), señalan que en los estudios sobre el CO se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización (Bustamante-Ubilla *et al.*, 2015; Hernández, Méndez y Contreras, 2014); se trata de un fenómeno complejo y multidimensional, resultado de las percepciones que se generan a partir de las interacciones sociales y las experiencias compartidas por el capital humano de una organización (Fainshmidt y Frazier, 2016;

Hashim, *et al.*, 2015; Litwin y Stringer, 1968), lo que dificulta su análisis. Para Zenteno-Hidalgo y Durán (2016), el CO se fundamenta en el conjunto de percepciones individuales y colectivas que se forman los empleados con respecto a las características de una organización (políticas, procedimientos, estructura organizacional, departamentalización, prácticas administrativas) y respecto a los procesos humanos que se producen en la permanente interacción de los empleados dentro de la organización (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, supervisión).

De acuerdo con Cardona y Zambrano (2014), y Chiang *et al.* (2011), en la evolución del concepto CO se perciben tres fases de estudio. En la primera de ellas, el CO es abordado desde características y factores organizacionales o situacionales (Litwin y Stringer, 1968), que son producto de las percepciones de los empleados acerca de su contexto en la organización. En la segunda fase, aparecieron definiciones que se caracterizaron por considerar representaciones cognitivas determinadas por factores individuales (Pedraza, 2020; Schneider, 1975) acerca del funcionamiento de la organización, que les indican cuál debe ser su mejor comportamiento en las diferentes situaciones organizacionales que se presentan. En tanto, una tercera aproximación conceptual considera el CO como un conjunto de percepciones fundamentales basadas en la interacción entre empleados y situaciones vinculadas con el ambiente laboral (Friedlander y Margulies, 1969; Pedraza, 2020; Porter *et al.*, 1975).

Así, el CO, o clima laboral, como también se le conoce, va a ser definido a partir de los enfoques de esa evolución. Para Litwin y Stringer: “El clima organizacional es la forma en la que los colaboradores interactúan socialmente, influidos por la cultura interna” (Litwin y Stringer, 1968: 50). Friedlander y Margulies (1969) catalogan el CO como: las “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales” (Litwin y Stringer, 1968: 56), lo que es parte inherente de la organización, percibido por los integrantes a través del proceso interactivo que se da en el interior y proyectado mediante comportamientos y actitudes. Para Schneider *et al.* (2013), el CO son las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, así

como los comportamientos que ellos observan que son recompensados y que se esperan y promueven dentro de la organización; en ese sentido, Pedraza (2020) señala que esta última definición considera la idea de “percepciones” y se complementa con el impacto sobre el “rendimiento en el trabajo”, que establecen otros autores (Cuadra y Veloso, 2007; Kouzes y Posner, 2011).

De estas definiciones, puede extraerse que el CO comprende actitudes y motivación de las personas, que se consideran puntos de partida de su diagnóstico al formar parte de la estructura que implican juicios de valor (expectativas). Por otro lado, sobre la evolución del concepto, Rodríguez (2004) cataloga las aportaciones de los autores bajo tres diferentes perspectivas: objetiva o realista, fenomenológica o subjetiva e interaccionista. De acuerdo con la última perspectiva, pretende armonizarse el plano subjetivo y objetivo, pues ambos son resultado de los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan ahí.

En ese contexto, al evaluar el CO se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación, por lo que el CO está fundamentado en las percepciones colectivas del personal respecto a variables de la organización, como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización, como la comunicación, el liderazgo, el ejercicio de la jerarquía, etcétera (Hernández y Fernández, 2008).

Así, para esta investigación, el CO son las características subjetivas de las personas en una organización, que influyen en su comportamiento y percepción individual, y es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo, además de incidir en la propia calidad de los productos elaborados y de los servicios prestados (Fuentes, 2004), resultado de procesos humanos que ocurren dentro de la organización y que se presentan como sus dimensiones (Litwin y Stringer, 1968). De acuerdo con varios autores, las dimensiones del

CO pueden ser desde los factores de autonomía, cohesión, reducción del miedo, incremento de seguridad, apertura, ayuda, colaboración, dirección, responsabilidad, recompensas, motivación, justicia, normas, mejora continua, formalización organizacional y formación hasta la interacción social (Bustamante-Ubilla *et al.*, 2015; Zenteno-Hidalgo y Durán, 2016). Litwin y Stringer (1968) indican nueve dimensiones vinculadas al CO: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío. Acero (2003) también considera nueve dimensiones, basado en los fundamentos de Likert (1969): relaciones interpersonales, estilo de dirección o liderazgo, sentido de pertenencia, sentimiento de compromiso y responsabilidad, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos.

Por otro lado, Olaz señala que “el clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macroperepciones que pueden asociarse al CO pueden impactar en las microperepciones individuales, y viceversa” (Olaz, 2013: 6), es decir, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y puede conectarse con otros términos, como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización. De lo anterior, la resultante de la conjunción entre un buen clima laboral y una apreciación positiva del mismo por parte de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre la salud de las personas, tanto en términos de ausencia de dolencias o enfermedades como en incremento de los niveles de salud física y de bienestar psicosocial. Sobre ello, en el estudio realizado por el Foro Económico Mundial (WEF) en 2010: “*The wellness imperative: creating more effective organizations*”, se señaló una fuerte conexión entre las iniciativas de bienestar de una compañía y su margen de competitividad, el cual puede ser significativamente mayor o menor, dependiendo del manejo de esas iniciativas. A mayor bienestar, mayor compromiso de los empleados (WEF, 2010).

De acuerdo con una encuesta realizada por la plataforma OCC Mundial (2019) para conocer la percepción de los profesionistas mexi-

canos con respecto a su situación laboral, aproximadamente 75 por ciento de los participantes señaló que no está satisfecho ni feliz con su situación laboral actual. El bienestar como factor para tener en cuenta dentro de una organización ha sido ampliamente discutido desde la academia (González-Roma y Peiró, 2004); sin embargo, hasta hace poco, el estrés laboral era un tema evitado por las empresas y los gobiernos, especialmente de los países menos desarrollados.

La definición del estrés y la terminología para referirse a los factores de riesgo psicosocial (peligros psicosociales) y a los riesgos psicosociales ha cambiado a lo largo de los años. El término “estrés” fue utilizado por primera vez por Hans Selye en 1936 para definirlo en términos biológicos, como “una respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier solicitud de cambio”. El estrés puede referirse a una condición negativa o positiva que responda a un factor estresante y que pueda tener un impacto en la salud mental o física y en el bienestar de una persona (OIT, 2016). En consecuencia, existe la exigencia de que las empresas promuevan un clima laboral que propicie y fortalezca las emociones positivas del recurso humano que impacten en la motivación, productividad e identidad (Acosta y Venegas, 2010; Arias y Arias, 2014).

Hoy en día, la salud está reconocida como una combinación de factores biológicos, psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos) y sociales (socioeconómicos, socioambientales y culturales). Para la OIT:

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador, o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa (OIT, 2016: 2).

En el año 2016, en el marco del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la OIT señaló que la atención de los factores de riesgo

psicosocial es un problema que afecta a todos los países, a todas las profesiones y a todos los trabajadores, considerando que los centros de trabajo son una fuente importante de riesgos psicosociales y, al mismo tiempo, el lugar idóneo para tratarlos, así como para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores (OIT, 2016), ya que pueden ser utilizados para estimular hábitos y estilos de vida saludables que pueden trasladarse al ámbito doméstico.

Como respuesta a los factores de riesgo psicosocial que tienen lugar en México, ha habido una exigencia de un compromiso gubernamental que permita fortalecer la seguridad y la salud en el trabajo como un trabajo digno o decente, a través de políticas y acciones con un enfoque preventivo, por lo que en octubre de 2018 entró en vigor en el país la Norma Oficial Mexicana NOM-035 con el objetivo de “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (STPS, 2018: 2).

Con ello, las empresas deben atender factores de riesgo psicosociales que padece su personal, como estrés laboral, ansiedad y desequilibrio del sueño, entre otros. De acuerdo con la NOM-035, esta problemática comprende dos aspectos: los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable. De acuerdo con el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo y la propia Norma por “entorno organizacional favorable” se entiende: “Aquél en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa” (STPS, 2018: 3). Mientras que por “factores de riesgo psicosocial”, se entiende: “Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado” (STPS, 2018: 3).

Como puede apreciarse, los factores de riesgo psicosocial y los elementos del entorno organizacional favorable derivan de la naturaleza del puesto, es decir, de las condiciones en las que se realizan las actividades, por lo que el análisis de estos elementos implica una evaluación de

las condiciones en las que los trabajadores las desarrollan (STPS, 2018). Según la NOM-035, los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se clasifican en cuatro categorías: organización, contenido, relaciones y condiciones.

Por otro lado, de saber aprovechar ese análisis, las empresas podrán ver los resultados en un ambiente de trabajo más saludable y productivo, pues éste implica: el diagnóstico de factores que puedan ocasionar un riesgo psicosocial para los colaboradores y la evaluación del clima organizacional que, aunque muchas empresas e IES ya venían aplicando, ahora, además de ser obligatorias, deberán evaluar todos los aspectos que marca la NOM-035, estar correctamente documentada y cumplir con una calificación aprobatoria de acuerdo con la Norma.

El desafío estratégico clave para las IES es manejar los nuevos retos con una nueva mentalidad, entender que no sólo debe formarse a las personas con otro nivel de preparación, sino también comprender que el CO en los centros educativos ocupa un lugar destacado en la consolidación de la propia misión de la institución. Dado lo anterior, es crucial determinar la percepción que el trabajador universitario tiene acerca del CO, que no sólo le permita cumplir con la evaluación que señala la NOM-035, sino que también permita poderle motivar positivamente, lograr el bienestar del trabajador y poder mejorar la calidad institucional (Abal, 2010).

Por otro lado, la actividad educativa universitaria implica el esfuerzo en común de las habilidades de profesionales (docentes y no docentes) que permitan lograr la adquisición de competencias por parte de los estudiantes, necesaria para desenvolverse en su vida profesional, por lo que un buen CO es vital en el logro de los objetivos de toda IES. Es aquí donde radica la importancia de su capital humano y la integración a la cultura organizacional de las IES mexicanas. Por lo tanto, las IES deben poner especial énfasis en contar con parámetros que les permitan evaluar que existen las condiciones de CO para obtener los resultados esperados. Al evaluar el CO a partir de la percepción del docente, se obtiene la situación real de las relaciones en la organización, así como

las expectativas, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

En ese sentido, aquí se presenta la evaluación del CO de la Universidad Autónoma del Carmen, a partir de la percepción de sus docentes, en el marco de la NOM-035, estableciendo la relación entre las diferentes dimensiones que lo integran, de tal manera que permita proponer un plan de mejora o de estrategias para alcanzar los objetivos vitales de la institución y cumplir con la Norma señalada.

METODOLOGÍA

El presente estudio responde a un enfoque empírico, racional y transversal, en el que las variables se observaron sin ninguna manipulación por parte del investigador y los datos fueron recabados en un momento específico del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Para este estudio se ha optado por la propuesta de medición del CO de Acero (2003), ya que las dimensiones que considera son propias de las relaciones que se presentan en una IES y que, a su vez, implican la clasificación de los factores de riesgo psicosocial que se encuentran en la NOM-35.

La investigación se desarrolló en dos etapas; en la primera, se realizó la revisión bibliográfica que permitió el desarrollo del marco teórico que da cuenta de la vigencia e interés académico por la investigación sobre la importancia del CO en las IES, así como la perspectiva desde la cual se realizaría el estudio; en la segunda, se aplicó un cuestionario validado por Acero (2003).

Muestra y recolección de datos

El instrumento aplicado se estructuró en tres apartados. El primero solicitaba información sociodemográfica que permitió caracterizar la muestra con base en género, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad en la IES y tipo de contratación, entre otros. El segundo constaba de 55

ítems que contemplan las nueve dimensiones de Acero (2003) que, para efecto de esta investigación, se conjuntaron en seis, con las cuales se midió el CO en función de: relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral, motivación, políticas y reglamentos; estos ítems se diseñaron en una escala tipo Likert de cinco niveles de valoración que, de acuerdo con Bustamante-Ubilla *et al.* (2016), son una forma de medición de percepciones pertinente y válida. El tercer apartado incluyó cinco ítems sobre factores de igualdad de género e inclusión social de acuerdo con la NOM-035, en los que se utilizó una escala de respuesta dicotómica. Se codificaron y analizaron los datos obtenidos con el programa IBM SPSS Statistics 24 y los resultados se explican a continuación.

La población sujeta a estudio fue de 530 docentes, 290 de tiempo completo (PTC) y 240 de tiempo parcial (hora-semana-mes, HSM). La muestra calculada fue de 315 docentes con un nivel de confianza de 95 por ciento y un margen de error de 5 por ciento, aplicando un muestreo no probabilístico, estratificado a partir de los cuatro campus de la Unacar y con una participación proporcional de las ocho facultades, dos preparatorias y la dirección de deportes e idiomas, en las cuales se encuentran adscritos sus docentes.

Técnica de análisis de datos

El trabajo responde a un estudio de enfoque cuantitativo; se recurrió a la estadística descriptiva para exponer las principales características de la muestra no probabilística de sujetos que participaron. Para medir fiabilidad del instrumento, se aplicaron dos herramientas: el análisis de consistencia interna a través del Alfa de Cronbach, con el propósito de establecer la medida en la cual el concepto de CO está presente en cada uno de los ítems de las dimensiones de relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral, motivación y políticas y reglamentos, y liderazgo; esto permitió determinar el grado en el que éstos se correlacionan entre sí (Campo-Arias y Oviedo, 2008; Carretero-Dios

y Pérez, 2005), arrojando una fiabilidad de 0.93 (véase la tabla 1); por tal motivo, se infiere que los resultados manifiestan consistencia interna.

TABLA 1.
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Núm. de elementos
.930	.933	54

Fuente: elaboración propia.

Para la dimensión que incluyó factores de igualdad de género e inclusión social, de seis ítems, se utilizó una escala de respuesta dicotómica, por lo que se utilizó la Kuder Richardson (KR-20). Los resultados arrojaron un valor de 0.188, así como tres preguntas con discriminación negativa y tres con valores nulos para este parámetro, lo que determinó un valor negativo para el Coeficiente Alfa y, por ende, un alto grado de inconsistencia interna, por lo cual se propone hacer un replanteamiento de estos ítems.

Las dimensiones que mostraron una confiabilidad buena son las de Relaciones interpersonales, Cohesión de grupo, Motivación y Liderazgo, que responden al trabajo que se realiza en la academia propio de las IES, es decir, parecen responder al común denominador del trabajo realizado con los demás. Cabe señalar que, dados los resultados de la sección antes señalados, sólo se realizará un análisis descriptivo con su porcentaje de respuesta. La confiabilidad de las dimensiones se muestra como buena (véase la tabla 2), a excepción de la dimensión de Igualdad de género e inclusión social, situación que se detalla a continuación.

TABLA 2.
CONFIABILIDAD DE LAS DIMENSIONES

<i>Dimensión</i>	<i>Confiabilidad</i>
Relaciones interpersonales	0.838
Cohesión de grupo	0.841
Calidad de vida laboral	0.782
Motivación	0.80
Políticas y reglamentos	0.741
Liderazgo	0.849
Igualdad de género e inclusión social	0.188

Fuente: elaboración propia.

Las dimensiones que resultaron con confiabilidad aceptable fueron las de Calidad de vida laboral y Políticas y reglamentos, que se relacionan con la gobernanza de la institución y que responde a la gestión eficiente y el gobierno eficaz, así como los relacionados con la NOM-035 en cuanto a los factores de riesgo psicosocial, específicamente en la subdimensión de Salud y bienestar físico.

RESULTADOS

Encuestados, características generales

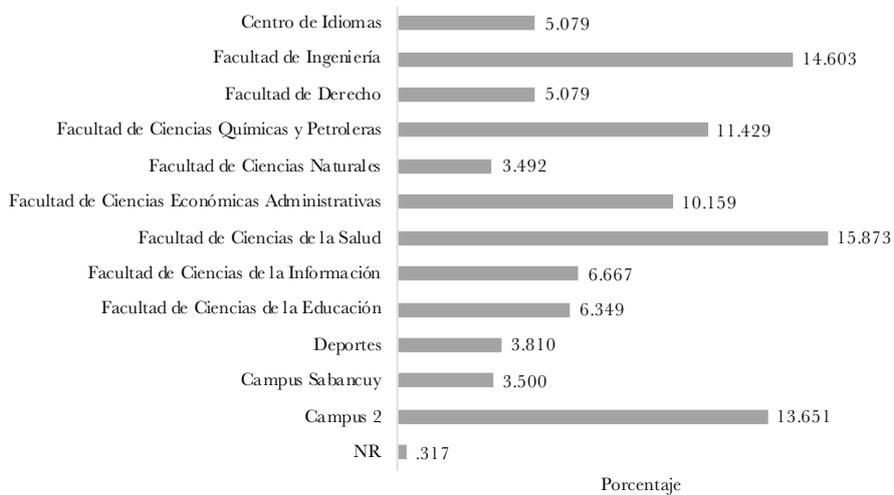
De los encuestados que se desempeñan como docentes, 47.0 por ciento está conformado por mujeres y 53.0 por ciento, por hombres. En cuan-

to a su estado civil, 63.49 por ciento tiene compromiso al estar casado o vivir en unión libre y sólo 26.51 por ciento era soltero en el momento del estudio. De la muestra encuestada, 53.65 por ciento señaló ser originario de Campeche, del que 47.9 por ciento es de Ciudad del Carmen, 10.5 por ciento es del estado de Tabasco, 8.9 por ciento de Veracruz y 26.95 por ciento dijo ser originario de otros estados de la República Mexicana. Tiene contratación laboral por tiempo indeterminado 70.8 por ciento, mientras que 25.1 por ciento tiene una relación laboral con un contrato determinado y 4.1 por ciento de los docentes optó por no declarar su estatus de contratación.

Del personal docente que participó en la encuesta, 66.67 por ciento ha logrado consolidar sus estudios a nivel posgrado; de ese porcentaje, 42.54 por ciento tiene estudios de maestría; éstos se encuentran concentrados en las facultades. Otro 28.57 por ciento se mantiene con el nivel licenciatura, en tanto que sólo se presentó 1.59 por ciento con estudios técnicos y también 1.59 por ciento omitió su respuesta.

La edad promedio de los docentes fue de 41.64 años, mientras que su rango fue de 25 a 68 años; 50 por ciento de los docentes tiene entre 37 y 47 años, por lo que puede decirse que la planta de profesores de la IES es joven. Destaca que los docentes que están contratados por tiempo determinado tienen en promedio 40.21 años con una desviación estándar de ± 9.070 , en tanto los de contrato determinado tienen en promedio 41.88 años y una variabilidad de ± 6.72 años, por lo que puede afirmarse que son ligeramente mayores estos últimos. En cuanto al área de adscripción, las facultades y áreas con mayor población: Ciencias de la Salud que tiene 86, Ingeniería que cuenta con 81 y el Campus II con 74 docentes son las que en la muestra tenían mayor representatividad (véase la figura 1).

FIGURA 1.
 ÁREA DE ADSCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA



Fuente: elaboración propia a partir del análisis con SPSS.

La antigüedad laboral en los docentes de contratación indeterminada es de 12 años con 18 días, considerándose una desviación estándar (DE) de ± 6 años con 6 meses y de 7 años con 11 meses el promedio para los contratados por tiempo determinado, validándose una DE de ± 6 años con 4 meses. Finalmente, en cuanto al promedio de horas frente a grupo fue de 17.08, con una desviación estándar del estudio de ± 8.202 y un rango de 3 a 40 horas; la moda se estableció en 20 horas. Las horas frente a grupo de 50 por ciento de los profesores se ubican entre 12 y 20 horas.

Dimensiones del clima organizacional

Como se ha señalado, para evaluar el CO se consideraron las dimensiones propuestas por Acero (2003), a las que se adicionó igualdad de géne-

ro e inclusión social, que tendrán que replantearse dado el alto grado de inconsistencia interna obtenido. A su vez, algunas de estas dimensiones se subdividieron de acuerdo con el ámbito en el que se presentan (véase la tabla 3). Los resultados mostraron una tendencia positiva, superiores a 3, con excepción de la subdimensión de Bienestar y salud física como parte de la vida laboral. En ese sentido, el docente encuestado considera que las actividades que realiza como parte de sus tareas le provocan niveles de estrés que impactan en su estabilidad familiar y que, para su cumplimiento, se exceden en su horario laboral.

TABLA 3.
RESULTADO CON BASE EN LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<i>Dimensiones</i>	<i>Subdimensiones</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Promedio de la dimensión</i>
Relaciones interpersonales	Compañerismo y colaboración	3.75	1.12	3.59
	Comunicación	3.51	1.19	
Cohesión de grupo	Trabajo en equipo	3.64	1.16	3.69
	Productividad	3.78	1.14	
Calidad de vida laboral	Bienestar y salud física	2.92	1.42	3.38
	Condiciones de trabajo	3.56	1.26	
Motivación	Sentido de pertenencia	3.94	1.11	3.81
	Satisfacción laboral	3.63	1.20	
Políticas y reglamentos	Derechos y obligaciones	3.57	1.21	3.57
Liderazgo		3.46	1.27	3.46

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

TABLA 4.
CORRELACIONES DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	<i>Relaciones interpersonales</i>	<i>Cohesión de grupo</i>	<i>Calidad de vida laboral</i>	<i>Motivación</i>	<i>Políticas y reglamentos</i>	<i>Liderazgo</i>
Relaciones interpersonales	1					
Correlación de Pearson						
Sig. (bilateral)						
N	315					
Cohesión de grupo		1				
Correlación de Pearson	.710**					
Sig. (bilateral)	.000					
N	315	315				
Calidad de vida laboral			1			
Correlación de Pearson	.421**	.449**				
Sig. (bilateral)	.000	.000				
N	315	315	315			

	<i>Relaciones interpersonales</i>	<i>Cohesión de grupo</i>	<i>Calidad de vida laboral</i>	<i>Motivación</i>	<i>Políticas y reglamentos</i>	<i>Liderazgo</i>
	.496**	.551**	.472**	1		
Correlación de Pearson						
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000			
N	315	315	315	315	315	
Correlación de Pearson	.530**	.570**	.521**	.641**	1	
Políticas y reglamentos						
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		
N	315	315	315	315	315	
Correlación de Pearson	.475**	.554**	.534**	.476**	.560**	1
Liderazgo						
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	315	315	315	315	315	315

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

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

De manera global, la dimensión relacionada con la motivación arrojó el mayor puntaje global, 3.81, específicamente en cuanto al sentido de pertenencia, con 3.94. Pese a los resultados positivos existen áreas de oportunidad que deben ser motivo de una mejora en todas las dimensiones del CO, al encontrarse casi todas con una calificación entre 3 y 4, aunque encontramos que, en Calidad de vida, Políticas y reglamentos, así como Liderazgo, son las dimensiones con puntuación más baja.

Se realizó un análisis de correlación para determinar la concordancia de las dimensiones elegidas como parte del análisis del CO (véase la tabla 4) y se encontró que existe correlación significativa entre todas sus dimensiones, pues la significación es 0.000, por lo tanto, menor de 0.01. Por otro lado, en todos los casos la correlación de Pearson es positiva, por lo que se trata de una relación que tiende de moderada a fuerte.

En el caso de las dimensiones Relaciones interpersonales y Cohesión de grupo, esta asociación se muestra como la de mayor fuerza. En ese sentido, puede afirmarse que la cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, en estructura y en funcionalidad; le permite alcanzar sus metas de manera más rápida y satisfactoria, relaciones vitales en las IES, dado el trabajo que se realiza al interior de los Cuerpos Académicos y Academias.

CONCLUSIONES

Para iniciar, es prudente señalar que el instrumento construido a partir de las dimensiones de Acero (2003) permite medir de una manera confiable el concepto de CO y su presencia en cada uno de los ítems de las dimensiones de Relaciones interpersonales, Cohesión de grupo, Calidad de vida laboral, Motivación y políticas y reglamentos, y Liderazgo, lo que se confirmó en el análisis de correlación para determinar el grado en el que éstos se correlacionan entre sí: de manera positiva, tendiendo de moderada a fuerte esa relación. En lo que se refiere a los seis ítems de la dimensión que incluyó factores de Igualdad de género e inclusión social, integrados al documento original, se presentó un alto

grado de inconsistencia interna, por lo cual se propone hacer un replanteamiento de estos ítems, o bien, cambiar la forma de respuesta de dicotómica a escalar, por lo que no se puede ser concluyente en cuanto a estos ítems.

Con base en los resultados extraídos del análisis, puede afirmarse que el CO, entre los docentes de las diferentes facultades y áreas de la IES, es considerado, con base en las afirmaciones de éstos, de regular a bueno. En general, el CO, medido a partir de las dimensiones anteriores, puede considerarse regular con una tendencia hacia una mejora, tal y como se muestra en la tabla 2. Las seis dimensiones que sí fueron analizadas fueron calificadas por encima de 3, aunque la motivación fue la más cercana a una calificación de 4 (buenas), reforzada por la subdimensión de Sentido de pertenencia, con 3.94. Por otro lado, la dimensión Calidad de vida fue la que recibió una calificación menor, la que en su subdimensión de Bienestar y salud física fue calificada con 2.92, en la que debe ponerse especial atención, dado que es parte fundamental de la NOM-035.

Finalmente, con base en el análisis de correlación, se determinó que, entre las dimensiones Relaciones interpersonales y Cohesión de grupo, esta asociación se muestra como la de mayor fuerza, seguida de la relación que se presenta entre las dimensiones Políticas y reglamentos y Motivación, con una fuerza superior a moderada. Sobre ello, es importante señalar que en las IES los docentes resultan fundamentales para sacar adelante la misión misma de la institución, por lo que es necesario que compartan los valores de la Universidad y trabajen en consonancia con los ejes y objetivos plasmados en su Plan de Desarrollo Institucional (PDI), para entre todos conseguir las metas generales, considerando dos áreas fundamentales para el CO: la comunicación organizacional y la gobernanza de la institución.

Ahora bien, para determinar la cohesión grupal, entre los diferentes aspectos grupales que hacen posible la cohesión de grupo se encuentran las relaciones interpersonales, es decir, la interacción recíproca entre dos o más personas, las relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. De mane-

ra similar, entre las dimensiones Políticas y reglamentos y Motivación, esta asociación se muestra con una fuerza superior a moderada. Por otra parte, tiene que reconocerse el carácter individual de cada uno de ellos, por lo que la institución debe mantener informados a sus docentes de manera permanente sobre sus propias políticas, valores, reglamentos y, en general, acerca de todo aquello que defina las bases que regirá la vida universitaria docente.

Finalmente, la evaluación del CO ha permitido contar con un diagnóstico para el establecimiento de propuestas que contribuya en la toma de decisiones de la alta dirección respecto al rumbo y a la forma en la que se logran los objetivos, para lo cual, si bien existen diversas herramientas de medición que invariablemente consideran el factor humano, clave en las IES, entre esos instrumentos destaca la encuesta como uno de los instrumentos de medición del CO más efectivos, pues, como se muestra, ha permitido recoger más datos de una mayor cantidad de docentes, en menos tiempo.

En el caso que nos ocupa, la Unacar, la evaluación del CO ha permitido a los mandos superiores, tanto de la administración como de las diferentes escuelas y facultades, hacer conciencia y determinar estrategias que generen un CO idóneo para presentar resultados satisfactorios dentro de entornos de trabajo que estimulen el logro de los resultados establecidos; en primera instancia, y más allá de los ya planteados a lo largo del tiempo de aplicación de dicho instrumento, éste ha contribuido a mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores, ha permitido adecuar las formas de trabajo a las condiciones propia de cada unidad de trabajo y que la comunicación fluya de una manera más ordenada y dirigida a la actividad propia de cada miembro. Finalmente, habrá que continuar trabajando en generar la estrategia necesaria para consolidar un CO óptimo mediante el desarrollo de un plan estratégico de comunicación que coadyuve a perfeccionar la calidad de la comunicación organizacional, continuar mejorando la gobernanza de la institución, con lo cual se consolide un entorno organizacional favorable en la institución.

REFERENCIAS

- Abal, J. (2010). *Clima laboral. Primer estudio. 2007/2008*. Colección Estudios. Condiciones y Clima Laboral del personal de la administración pública nacional comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General Decreto N° 214/06. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Clima_Laboral.pdf>.
- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Los Andes.
- Acosta, B., y C. Venegas (2010). “Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio”. *Revista de Investigación en Psicología*, 13 (1), pp. 163-172.
- Arias, W., y G. Arias (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16 (51), pp. 185-191. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Bustamante-Ubilla, M., M. Grandón-Avenidaño y M. Lapo-Maza (2015). “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile”. *Estudios Gerenciales*, 31 (137), pp. 432-440.
- Bustamante-Ubilla, M., M. Lapo-Maza y M. Grandón-Avenidaño (2016). “Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad en Chile”. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15 (30), pp. 126-141. Recuperado de <<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgygs15-30.ccco>>.
- Campo-Arias, A., y H. C. Oviedo (2008). “Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna”. *Revista de Salud Pública*, 10, pp. 831-839. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42210515>>.
- Cardona, D., y R. Zambrano (2014). “Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional”. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), pp. 184-189. Recuperado de <<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>>.
- Carretero-Dios, H., y C. Pérez (2005). “Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales”. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5 (3), pp. 521-551. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33705307>>.
- Cuadra, A., y C. Veloso (2007). “Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones”. *Universum (Talca)*, 22 (2), pp. 40-56. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>>.
- Chiang, M., N. Gómez y J. Hidalgo (2017). “Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations” [Satisfacción laboral de los trabajadores chilenos. Un modelo de ecuaciones estructurales]. *Cuadernos de Admi-*

- nistración, 33 (57), pp. 48-60. Recuperado de <<https://doi.org/10.25100/cdea.v33i57.4538>>.
- Chiang, M., C., Salazar M. Martin y A. Núñez (2011). “Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”. *Salud de los Trabajadores*, 19 (1), pp. 5-16. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839297002>>.
- Fainshmidt, S., y M. Frazier (2016). “What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust” [¿Qué facilita las capacidades dinámicas? El rol del clima organizacional para la confianza]. *Long Range Planning*, 50 (5), pp. 550-566. Recuperado de <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>>.
- Friedlander, F., y N. Margulies (1969). “Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction” [Múltiples impactos del clima organizacional y los sistemas de valores individuales sobre la satisfacción laboral]. *Personnel Psychology*, 22, pp. 171-183. Recuperado de <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x>>.
- Fuentes, F. (2004). “Auditoría del clima laboral, la influencia de factores externos”. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, Recursos Humanos*, 254, pp. 123-158.
- García-Solarte, M. (2009). “Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, pp. 43-61. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>>.
- González-Roma, V., y J. Peiró, (2004): *Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral (ECOS)*. University of Valencia (mimeo.).
- Hashim, H., N. Amir y Z. Ghani (2015). “Influence of organizational climate on disabled job embeddedness” [Influencia del clima organizacional en la inserción laboral de discapacitados]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 202, pp. 242-251. Recuperado de <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.228>>.
- Hernández, R., S. Méndez y R. Contreras (2014). “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores de competencia”. *Contaduría y Administración*, 59 (1), pp. 229-257. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>>.
- Hernández, S., y C. Fernández (2008). “Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos”. *Revista Humanitas*, 5 (5), pp. 6-40.
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Kouzes, J., y B. Posner (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it* [Credibilidad: Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda]. Vol. 244. Jossey-Bass.
- Lewin, K., R. Lippitt y R. White (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" [Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente]. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299. Recuperado de <<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>>.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Ediciones Deusto.
- Litwin, S., y G. Stringer (1968). *Clima y comportamiento organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- OCC Mundial (2019). "75% de los profesionistas mexicanos no están satisfechos con su situación laboral actual". 30 de abril. Recuperado de <<https://www.occ.com.mx/blog/75-los-profesionistas-mexicanos-esta-satisfecho-situacion-laboral-actual/>>.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2019). "Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: El Futuro del Trabajo". OECD Publishing. Recuperado de <<https://doi.org/10.1787/bb5fff5a-es>>.
- Olaz, Á. (2013). "El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable". *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, pp. 1-35. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. OIT.
- Pedraza, N. A. (2020). "El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas". *Innovar*, 30 (76), pp. 9-24. Recuperado de <<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>>.
- Porter, L., E. Lawler y R. Hackman (1975). *Behavior in Organizations* [Comportamiento en organizaciones]. McGrawHill.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. UOC.
- Schneider, B. (1975). "Organizational climates: An essay" [Climas organizacionales: un ensayo]. *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479. Recuperado de <<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>>.
- Schneider, B., M. Ehrhart y W. Macey (2013). "Organizational climate and culture" [Clima y cultura organizacional]. *Annual Review of Psychology*, 64, pp. 361-388. Recuperado de <<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>>.

- Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS). (2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Diario Oficial de la Federación (DOF), 23 de octubre.
- World Economic Forum (WEF) (2010). *The Wellness Imperative. Creating Organizations that are More Effective* [El imperativo del bienestar. Creando organizaciones que sean más efectivas]. World Economic Forum.
- Zenteno-Hidalgo, A., y C. Durán (2016). “Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso”. *Innovar*, 26 (59), pp. 119-136. Recuperado de <<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>>.

¿Cómo medir la proporcionalidad en los sistemas de comisiones? Hacia la microlegislación en México

Gabriela Magdalena del Río

Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta teórica metodológica para medir la proporcionalidad en los sistemas de comisiones desde la perspectiva de la organización legislativa.

En Ciencia Política existe una vasta literatura sobre organización legislativa. Sin embargo, dentro de esta literatura poco se ha hablado sobre el proceso de conformación de comisiones en México. La organización legislativa se refiere a las decisiones colectivas para la asignación de recursos y derechos parlamentarios. Los espacios en comisiones son recursos y derechos parlamentarios relevantes que se asignan a los legisladores dentro de los congresos. Considerando la relevancia de estos espacios, es importante hablar sobre cómo debe ser su conformación para fortalecer la institucionalización legislativa y, por ende, la democracia. En esta investigación se considera fundamental que en las legislaturas se conformen comisiones legislativas proporcionales para un desarrollo organizacional democrático. La proporcionalidad permite que las comisiones se conviertan en microlegislaturas para el proceso de toma de decisiones y que en las discusiones y decisiones participen la mayoría o todas las fuerzas partidistas representadas en la legislatura, lo que hace

menos probable que los partidos políticos centralicen temas que ellos consideran que puedan beneficiarlos y se genere una serie de contrapepos en el interior de la legislatura. Para poder generar proporcionalidad, es importante tener claro su definición y forma de medición en la realidad. Por ello, en esta investigación, a partir de un análisis exhaustivo sobre lo que implica hablar de proporcionalidad en Ciencia Política y cómo puede aplicarse al estudio de las comisiones legislativas, se plantea una propuesta de definición y medición con el objetivo de, a largo plazo, desarrollar investigaciones para fortalecer las discusiones en torno a este tema y generar propuestas de cambio institucional en los congresos en México.

Palabras clave: instituciones políticas, Poder Legislativo, organización legislativa, sistema de comisiones, proporcionalidad legislativa.

INTRODUCCIÓN

La organización legislativa se refiere a las decisiones colectivas para la asignación de recursos y derechos parlamentarios a los legisladores o grupos de legisladores en los congresos. Las formas de organización legislativa influyen directamente en el comportamiento de los legisladores, en el de la legislatura en el sistema político (Khrebiel, 1991, 2001) y en el desarrollo democrático del régimen político (Diamond, 1999). Un recurso y derecho parlamentario significativo para los legisladores son los espacios en las comisiones legislativas. A las decisiones colectivas que se toman dentro de la legislatura para asignar los espacios en comisiones se le llama proceso de conformación de comisiones o proceso de asignación de comisiones. Como resultado de este proceso, cada uno de los partidos políticos representados en la legislatura obtiene un porcentaje de asientos y presidencias. Estos resultados son favorables para la institucionalización legislativa cuando los partidos políticos obtienen un porcentaje de espacios en comisiones igual o similar al porcentaje de curules que obtuvieron en la legislatura mediante la votación ciudadana

y la transformación de votos en escaños por parte del sistema electoral. Es decir, cuando hay una proporcionalidad entre la composición de las comisiones y la conformación de la legislatura. La proporcionalidad permite que las comisiones se conviertan en microlegislaturas para el proceso de toma de decisiones, y que en las discusiones y decisiones participe la mayoría o todas las fuerzas partidistas representadas en la cámara, lo cual hace menos probable que los partidos políticos centralicen temas que ellos consideran que puedan beneficiarlos.

En investigaciones sobre institucionalización de las legislaturas, una de las variables asociadas con una institucionalización fuerte es una composición proporcional de las comisiones legislativas (Beer, 2003; Fish, 2006; Mattson y Strom, 1999; Olson y Crowther, 2002; Cox, 2008). Una institucionalización legislativa fuerte está asociada con una democracia fuerte (Beer; 1999; Fish, 2006).¹

La proporcionalidad en comisiones permite que los partidos políticos representados en la legislatura estén incluidos de una manera justa a su porcentaje de curules que obtuvieron por medio de la votación ciudadana y de la transformación de votos en escaños, que lleva a cabo el sistema electoral del régimen político. Además, impide que los partidos políticos coopten temas que consideran que pueden beneficiarlos. La relevancia de este tema se incrementa en regímenes que han establecido sistemas electorales con representación proporcional. La representación proporcional trata de reproducir con la mayor fidelidad posible en el parlamento las fuerzas sociales y los grupos políticos existentes en la población (Colomer, 2004a, 2004b, 2007). Por ende, vale la pena que en los principales órganos de decisión dentro de la legislatura, entre éstos las comisiones, se incorporen las fuerzas partidistas que lograron colocarse gracias a este sistema electoral.

Tan importante es el tema de la proporcionalidad en comisiones que en varias legislaturas en el mundo se ha instaurado en su normati-

¹ Es importante mencionar que no necesariamente la proporcionalidad en comisiones genera mayor democracia, es decir, no es una relación causal. Lo que sí puede suceder es que la proporcionalidad genere una mayor institucionalización legislativa que refuerce la democracia en un sistema político.

vidad,² lo cual quiere decir que en varios países de distintos continentes se ha considerado la proporcionalidad para regular la forma en la que se repartirán los espacios en comisiones como recurso y derecho fundamental para los legisladores.

El objetivo de este capítulo es desarrollar las siguientes cuestiones: primero, ¿por qué es importante el proceso de conformación de comisiones legislativas y que sus resultados sean proporcionales a la conformación de la legislatura a la que pertenecen? y, segundo, ¿cómo medir la proporcionalidad en comisiones?

Con respecto a la importancia del proceso de conformación de comisiones, a grandes rasgos, en este capítulo se menciona que este proceso es una forma de organización legislativa. Como forma de organización legislativa, tiene un impacto importante en la institucionalización de las legislaturas y, por ende, en la democracia de un sistema político. Para desarrollar esta idea, en el primer y segundo apartados se exponen los siguientes puntos: concepto de organización legislativa; cómo la organización es una variable determinante en el nivel de institucionalización de una legislatura que, a su vez, es relevante para la democracia; por qué el proceso de conformación de comisiones es una forma de organización legislativa y por qué este aspecto de las legislaturas es tan relevante para la institucionalización legislativa y la democracia.

Para que el proceso de conformación de comisiones contribuya a la institucionalización de comisiones, y éste, a su vez, a la democracia, sus resultados deben tener una particularidad: ser proporcionales a la conformación de la legislatura. En otras palabras, las comisiones legislativas deben reflejar la representación partidista de la legislatura y conformarse como minilegislaturas. Esta condición ha sido considerada en varios países y parlamentos mundiales, por lo cual se ha incluido en las leyes que regulan el funcionamiento legislativo. Para ahondar en esta cuestión, en el tercer apartado de este capítulo, se explica cómo

² Por ejemplo, en Argentina, Bulgaria, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Francia, Alemania, Hungría, India, Irlanda, Japón, Jordania, Namibia, Portugal, Rumania, Rusia, Senegal, Tailandia y Estados Unidos (Unión Interparlamentaria, 2007).

la proporcionalidad contribuye a la institucionalización legislativa y, en general, por qué es importante para la legislatura.

Considerando la importancia de la proporcionalidad en comisiones legislativas, la principal pregunta de este trabajo es: ¿cómo medir y analizar si las comisiones legislativas son proporcionales? A pesar de que la proporcionalidad en comisiones, tanto en la teoría como en la normatividad legislativa en el mundo, es considerada como una variable importante para la institucionalización legislativa, poco se ha dicho sobre ésta, por lo que esta pregunta no ha sido del todo resuelta por la literatura sobre estudios legislativos. Por ello, uno de los principales objetivos de este capítulo es desarrollar una propuesta teórica-metodológica para poder responderla.

ORGANIZACIÓN LEGISLATIVA, INSTITUCIONALIZACIÓN LEGISLATIVA Y DEMOCRACIA

Khrebiel (1991) define la organización legislativa como el conjunto de decisiones colectivas que se toman en una legislatura para asignar recursos y derechos parlamentarios. Para este autor, son recursos todos aquellos elementos que permiten que los legisladores adquieran experiencia política. Sin recursos, los legisladores no pueden conocer sobre el contenido y consecuencias de las políticas legislativas. Los derechos parlamentarios son los instrumentos que tienen los legisladores para la libre expresión de la experiencia política. Sin los derechos parlamentarios, los legisladores no pueden hacer contribuciones destacables a los productos legislativos (Khrebiel, 1991).

La organización legislativa tiene importantes consecuencias en los niveles macro y micro. En el micronivel, influye en el comportamiento de los legisladores. En el macronivel, lo hace en el comportamiento de la legislatura en el sistema político. En términos más concretos: la manera en la que los legisladores reparten los derechos y recursos parlamentarios afecta los niveles de experiencia política, la efectividad con la

que cada legislación es implementada y la importancia de la legislatura en el proceso gubernamental y en el sistema político (Khrebiel, 1991).

Palanza, Scartascini y Tommassi (2013, 2013b) establecen que las formas de organización de los congresos son relevantes para determinar los niveles de institucionalización legislativa. Estos mismos autores definen la institucionalización legislativa como una propiedad de algunos sistemas de interacción que se asocia con un mayor reconocimiento y formalización de ciertas maneras de tomar decisiones y hacerlas cumplir. O, como bien menciona Puente (2006), la institucionalización legislativa implica que una asamblea representativa adquiera atributos institucionales a lo largo del tiempo con el fin de obtener capacidad de influencia en las decisiones legislativas.

En un régimen autoritario, estas características pueden funcionar: las legislaturas pueden tener un conjunto de órganos formales y normas para regular la mayor parte de sus procesos internos, etcétera. Sin embargo, la autonomía y el control de la legislatura son los que más se ven minimizados. La autonomía política, plantea Puente (2006, 2010), se refiere al ejercicio de la potestad parlamentaria para conducir sus asuntos internos con independencia de otras instituciones y de acuerdo con sus propias reglas, intereses y valores. Cuando un sistema político transita de un régimen autoritario a uno democrático, la legislatura tiene que consolidar su autonomía. El control parlamentario se refiere a la capacidad de la legislatura para examinar, vigilar y supervisar al gobierno y a los organismos públicos, con inclusión de la política y la legislación (Donnatto, 1998, 2006; Unión Interparlamentaria, 2007).

En esta investigación, se pone énfasis en estos dos aspectos de la institucionalización: la autonomía política y el control parlamentario. Por ello, cuando se hable de institucionalización legislativa, se referirá a la capacidad de las legislaturas para limitar, examinar, vigilar y supervisar al Ejecutivo y a los organismos públicos, y para controlar los abusos de poder.

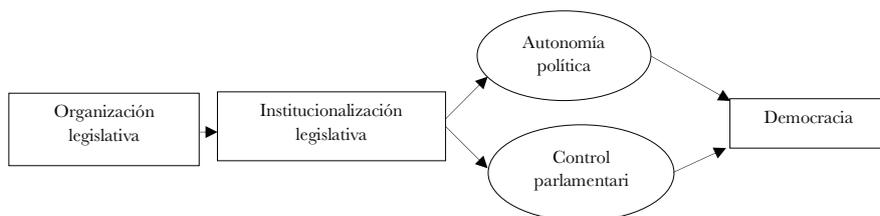
Fish (2006) y Palanza *et al.* (2013, 2013b) han llevado a cabo investigaciones que comprueban que una alta institucionalización de las legislaturas tiene efectos positivos sobre el funcionamiento de las demo-

cracias. A grandes rasgos, lo que hacen estos autores es medir la institucionalización en varias legislaturas en el mundo y cruzar estos datos con índices sobre democracia. Para ambos autores, los resultados de las correlaciones han sido positivos.

En resumen, en este apartado se desarrollaron los argumentos teóricos que permiten entender por qué es importante la organización legislativa. A grandes rasgos, como se mencionó a lo largo de este apartado, la organización legislativa influye en los niveles de institucionalización legislativa, la cual, a su vez, está asociada con la autonomía y el control parlamentario, ambos, aspectos importantes para el desarrollo y consolidación de la democracia (véase la figura 1).

FIGURA 1.

ORGANIZACIÓN LEGISLATIVA, INSTITUCIONALIZACIÓN LEGISLATIVA Y DEMOCRACIA



Fuente: elaboración propia con base en Krehbiel (1991) y Carey (2006).

PROCESO DE ASIGNACIÓN DE COMISIONES COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN LEGISLATIVA

Diversos autores han definido los sistemas de comisiones como la principal base organizacional de las legislaturas (Lee y Shaw, 1979; Eulau y Macluggage, 1985; Alcántara, 2005; Rivera, 1998). Estas definiciones coinciden en tres aspectos: primero, en considerar las comisiones como intermediarias entre los legisladores y el pleno en el proceso de toma de decisiones; segundo, que se conforman a partir de áreas temáticas, por lo cual puede establecerse que son órganos especializados; y, tercero, en

que son órganos a los cuales se les conceden tareas específicas relacionadas con los temas en los que están especializadas, con el fin de promover una mayor eficiencia legislativa.³

Estas características están relacionadas con el principal objetivo por el que fueron creadas las comisiones: dividir el trabajo sobre la base de la especialización, lo que trae como consecuencia la optimización de resultados, pues a través del funcionamiento de las comisiones es posible analizar con más cuidado y profundidad los asuntos que serán debatidos y resueltos por el pleno. Las comisiones contribuyen a distribuir el trabajo, a la vez que permiten un tratamiento más particular de los asuntos y actúan como un filtro, dando posibilidad a los congresos de priorizar entre las muchas iniciativas que entran (Molinelli, Palanza y Sin, 1999).

Hay que considerar que las comisiones son más que órganos que facilitan las labores de los congresos y agilizan el proceso de toma de decisiones. Una visión normativa ve las comisiones legislativas sólo como órganos de los congresos que tienen entre sus principales funciones el análisis, estudio y redacción de documentos que son sometidos a su consideración. Sin embargo, dicho concepto, menciona González (2000), es estrecho frente a la realidad actual de las comisiones, pues la evolución de los congresos las ha llevado a ser algo más que simples órganos de análisis, puesto que pueden asumir un poder decisivo en ciertas materias. Como órganos encargados de recibir, analizar, aprobar o rechazar iniciativas, que además tienen entre sus funciones investigar, vigilar y llamar a rendir cuentas al Ejecutivo y a la administración pública, se convierten en un contrapeso importante.

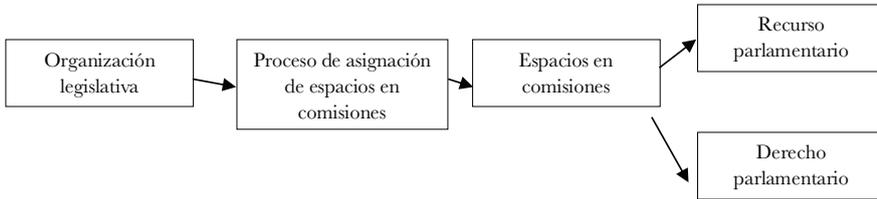
³ Los sistemas de comisiones se componen por un conjunto de comisiones legislativas que tratan distintas temáticas vinculadas con el desarrollo político, social y económico de un régimen político. Por ello, en esta investigación, cuando se refiera a comisión legislativa se estará refiriendo a una en particular que puede tratar *x* tema. Cuando se hable de sistema de comisión, se referirá a más de una comisión legislativa, instauradas en una legislatura.

Para que las comisiones lleven a cabo las funciones mencionadas, tienen que conformarse con cierto número de legisladores, lo cual implica que, al inicio de cada periodo legislativo, tenga que llevarse a cabo un proceso de toma de decisión en el que no solamente se repartirán asientos entre los legisladores, sino, más bien, una serie de recursos y derechos parlamentarios. Los espacios en comisiones son un recurso porque, al ser espacios en los que se desarrollan tareas y funciones relacionadas con distintas temáticas, los legisladores adquieren experiencia política. También adquieren experiencia política cuando se enfrentan a las distintas negociaciones que se dan dentro de las comisiones para tomar decisiones sobre un tema. La literatura señala que los sistemas de comisiones proveen recursos que pueden ayudar a los legisladores a ganar reelecciones y/o a avanzar hacia otras posiciones políticas, en la medida en que son una fuente de oportunidades para ganar experiencia política y visibilidad ante la opinión pública y el partido (Mayhew, 1974; Fiorina, 1989; Ansolabehere y Gerber, 1997; Heath *et al.*, 2005). Como mencionan Heath *et al.* (2005), los sistemas de comisiones constituyen fuentes de poder en las carreras políticas de los legisladores.

Los espacios en comisiones también son un derecho parlamentario. Primero, porque los legisladores, como miembros del Congreso, tienen que pertenecer a estos órganos. Segundo, porque son instrumentos que los legisladores tienen para la libre expresión de su experiencia política.

Entonces, el proceso de asignación de comisiones puede definirse como una forma de organización legislativa, ya que es un proceso que implica un conjunto de toma de decisiones colectivas para asignar asientos en comisiones, los cuales pueden ser considerados como significativos recursos y derechos parlamentarios para los legisladores (véase la figura 2).

FIGURA 2.
PROCESO DE ASIGNACIÓN DE COMISIONES
COMO FORMA DE ORGANIZACIÓN LEGISLATIVA



Fuente: elaboración propia con base en Krehbiel (1991) y Carey (2006).

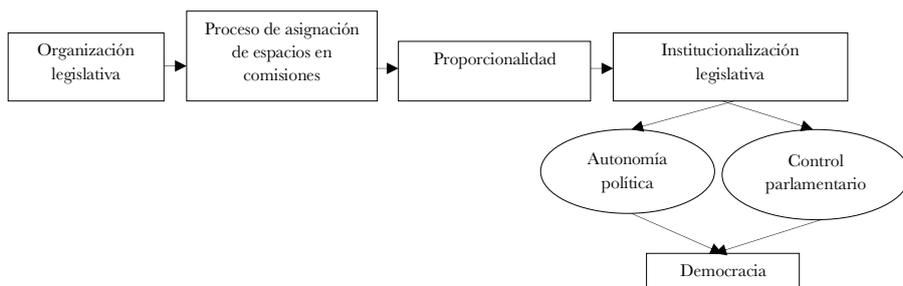
En términos de Polsby (1968), es importante estudiar este proceso porque la organización de un sistema de comisiones provee indicadores de la complejidad interna que la legislatura ha adquirido (Palanza *et al.*, 2013). Por su parte, Mattson *et al.* (1998) mencionan que los procedimientos en comisiones hablan sobre los principios organizacionales de un parlamento. Estos procedimientos definen conjuntamente las condiciones en las que los comités hacen su trabajo.

PROCESO DE CONFORMACIÓN DE COMISIONES LEGISLATIVAS, PROPORCIONALIDAD, INSTITUCIONALIZACIÓN LEGISLATIVA Y DEMOCRACIA

Los procedimientos para la asignación de comisiones pueden variar de una legislatura a otra. Sin embargo, desde la perspectiva de esta investigación, sólo hay una forma que contribuye a la institucionalización legislativa que es fundamental para la democracia: la proporcionalidad. De esta manera, idealmente, la forma en la que los espacios en comisiones, como recursos y derechos parlamentarios, deben repartirse es considerando el porcentaje de representación que tienen los partidos políticos. En otras palabras, las comisiones legislativas deben confor-

marse como minilegislaturas en las que cada una de las fuerzas políticas del Congreso esté representada de acuerdo con el porcentaje de curules que obtuvieron (véase la figura 3).

FIGURA 3.
INFLUENCIA DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN
DE COMISIONES EN LA DEMOCRACIA



Fuente: Elaboración propia con base en Krehbiel (1991) y Carey (2006).

Pero ¿por qué es importante que exista proporcionalidad en los sistemas de comisiones? Una repartición proporcional entre los partidos políticos en los sistemas de comisiones contribuye al fortalecimiento de la autonomía legislativa y a su capacidad de control parlamentario porque se apega a dos aspectos que definieron la composición de la legislatura y que son importantes para la democracia: el voto de la ciudadanía y el sistema electoral que se encarga de transformar los votos en escaños. Además, una repartición proporcional hace menos probable que una comisión legislativa esté controlada por un solo partido político y que, por ende, el proceso de toma de decisiones no esté manipulado. En otras palabras, si no hay una repartición proporcional, puede ser que algún partido político tenga el monopolio de alguna o de la mayoría de las agendas temáticas y que, por lo tanto, la autonomía de la legislatura se vea afectada. O bien, como mencionan Cox *et al.* (2007): “la falta de representatividad de una comisión, junto con el

carácter intocable de las decisiones en comisiones, crea un ambiente ideal para los intereses especiales”.

Además, la desconcentración de poder dentro de las comisiones legislativas contribuye a la autonomía de la legislatura, pues es menos probable que haya una influencia directa de algún grupo o institución ajena a la legislatura, como, por ejemplo, el Poder Ejecutivo.

En sistemas políticos sin reelección, es más contraproducente que exista una baja proporcionalidad partidista en sistemas de comisiones porque los legisladores, en lugar de buscar la aprobación de los electores para poder reelegirse, intentan maximizar los intereses de sus partidos políticos.

En una democracia representativa, menciona O’Donnell (1992), las políticas deben ser ejecutadas por una serie de poderes relativamente autónomos; por ello, el proceso de toma de decisiones puede ser lento e incremental. No obstante, para este autor, dichas políticas tienden a ser inmunes frente a errores, y cuentan con una alta probabilidad de ser implementadas. La autonomía de las instituciones incrementa la rendición de cuentas horizontal, lo cual significa que las instituciones de gobierno pueden vigilarse entre sí: “los actores políticos están incorporados a una red de relaciones de poder institucionalizadas. Dado que esas relaciones pueden movilizarse para imponer un castigo, los actores racionales evaluarán los costos probables cuando consideren emprender un comportamiento impropio” (O’Donnell, 1992: 67).

La importancia de la proporcionalidad se incrementa en regímenes con sistemas electorales que incluyeron el mecanismo de representación proporcional, con el que se trata de garantizar que el mayor número de ciudadanos se encuentre representado ante el órgano colegiado que se elige mediante el voto (Espinosa, 2012; Nohlen, 1994). La representación proporcional trata de reproducir con la mayor fidelidad posible en el parlamento a las fuerzas sociales y a los grupos políticos existentes en la población. Se ha considerado este mecanismo como el garante del pluralismo político, ya que se busca la participación de todos los partidos políticos en la integración del órgano legislativo según su representatividad, una representación aproximada al porcentaje de votación

total de cada partido, y así evitar un alto grado de representatividad de los partidos dominantes.

La importancia de la proporcionalidad no solamente se justifica de manera teórica, sino empíricamente. En diversas legislaturas en el mundo, la proporcionalidad se ha considerado como una forma de integrar las comisiones, por lo que se ha instaurado en las leyes orgánicas de las legislaturas. Los actores políticos han considerado que una forma en la que pueden configurarse las comisiones legislativas es cuidando la proporcionalidad con la legislatura a la que pertenecen. Normativamente, se espera que las comisiones sean un reflejo de sus legislaturas.

Desde la perspectiva de Tsebelis (1990), esta regla podría considerarse como una norma eficiente, es decir, un precepto que pretende promover los intereses de todos o de casi todos los actores, en este caso, en la legislatura.⁴

Si se ha instaurado esta norma en una legislatura, habría que preguntarse cuánto influye realmente en el proceso de conformación de comisiones, si sólo con esta norma las comisiones legislativas logran ser un reflejo de la legislatura a la que pertenecen. En general, si la norma es una condición suficiente para lograr la proporcionalidad en las comisiones.

Para responder estas cuestiones, es indispensable tener claros dos aspectos: primero, cómo medir y analizar la proporcionalidad legislativa; segundo, qué se ha dicho en la literatura sobre los factores que explican la proporcionalidad en comisiones. Estos dos puntos se desarrollarán en los dos siguientes apartados.

⁴Tsebelis (1990) divide los entramados institucionales entre los que son eficientes (aquellos que promueven los intereses de todos o casi todos los actores) y los que él llama redistributivos (aquellos que promueven los intereses de una coalición frente a otra). Estos últimos los subdivide en instituciones de consolidación (diseñadas para promover los intereses del ganador) e instituciones de nuevo arreglo (diseñadas para dividir la coalición existente y convertir a los perdedores en ganadores).

¿CÓMO MEDIR LA PROPORCIONALIDAD EN LAS COMISIONES LEGISLATIVAS?

El objetivo de este apartado es plantear una propuesta para medir la proporcionalidad en las comisiones legislativas. En la literatura sobre estudios legislativos, hasta ahora no se ha hecho. Sin embargo, en Ciencia Política el tema de la proporcionalidad no es nuevo. En los estudios sobre sistemas electorales, hay una vasta literatura sobre el tema y diversas propuestas para su medición (Rae, 1967; Loosemore y Hanby, 1971; Gallagher, 1991). De las diversas propuestas que hay en esta literatura, se eligió aquí el índice de Gallagher (IG). Para explicar las razones por las cuales se eligió este índice, primero se expondrá qué implica hablar de proporcionalidad en comisiones legislativas y cuáles son los objetivos de medirla. Posteriormente, se planteará cómo el Índice de Gallagher ayuda a cumplir con estos objetivos. Por último, se establecerá cómo calcular este índice para medir proporcionalidad en comisiones legislativas.

Como ya se había mencionado en apartados previos, la proporcionalidad en comisiones es cuánto se considera el porcentaje de curules que tiene cada partido político en la asignación de espacios. O cuánto están representadas en las comisiones las fuerzas políticas. Al igual que en la literatura sobre sistemas electorales, lo que se busca es analizar la correspondencia entre dos indicadores. En la literatura sobre estudios electorales, se mide la correspondencia entre porcentaje de votos y porcentaje de escaños.⁵ En esta investigación, se busca medir la correspondencia entre porcentaje de escaños y porcentaje de espacios en comisiones.

La proporcionalidad también permite saber qué partidos políticos están sobrerrepresentado o subrepresentados. Un partido político está

⁵La proporcionalidad es una particularidad mediante la cual se evalúan los efectos de los sistemas electorales. Particularmente, en la literatura sobre sistemas electorales, la proporcionalidad se interpreta como el nivel de representatividad del cuerpo elegido con respecto al electorado. Por ello, mientras más alta sea la proporcionalidad, mayor es el grado de representatividad y las legislaturas estarán conformadas por las orientaciones políticas que los ciudadanos votaron en las elecciones.

sobrerrepresentado cuando su porcentaje de escaños es superior al porcentaje de votos. Un partido político está subrepresentado cuando su porcentaje de escaños es inferior a su porcentaje de votos.

La proporcionalidad en comisiones puede medirse de dos formas: por comisión legislativa o por sistema de comisión. De qué forma se elija hacerlo depende de los objetivos de la investigación. Particularmente, el principal objetivo de investigación es conocer qué factores dentro de la legislatura afectan los niveles de proporcionalidad en las comisiones legislativas. Para ello, la mejor forma de hacerlo es por comisión legislativa, ya que esta forma permite hacer comparaciones dentro de una legislatura. Cuando quiere saberse qué factores tanto internos como externos a la legislatura afectan los niveles de proporcionalidad, es mejor hacerlo por sistema de comisión. Particularmente, esta forma permitirá comparar países o estados.

Medir la proporcionalidad por comisión legislativa implica medir si un conjunto de fuerzas políticas tiene un porcentaje de representación similar al que tiene en la cámara. Lo que se necesita es un índice que permita conocer en conjunto cuán proporcional es una comisión legislativa. Por ello, los índices simples de proporcionalidad en sistemas electorales no son útiles,⁶ sino, más bien, aquellos que generan un panorama global de la proporcionalidad en relación con el conjunto de partidos. Hay tres índices en la literatura sobre sistemas electorales que cumplen con este propósito: el índice de Rae (1967), el índice de Loosemore y Haby (1971) y el índice de Gallagher (1991). Estos tres índices tienen en cuenta la diferencia entre el porcentaje de votos y el porcentaje de escaños que recibe cada partido, pero se distinguen en la forma en la que computan las diferencias (Ocaña y Oñate, 1999).

El índice de Rae divide la suma de las diferencias entre escaños y voto de cada partido entre el número de partidos que están teniendo

⁶ Algunos de estos índices son: 1. Restar el porcentaje de escaños obtenidos del porcentaje de votos para saber en cuántos puntos de porcentaje se diferencia. 2. Ratio de ventaja: dividir el porcentaje de escaños entre el porcentaje de votos para determinar su relación.

en cuenta. Este índice tiene el grave problema de que es muy sensible a los partidos pequeños y la presencia de este tipo de partidos distorsiona el valor del índice. Este aspecto hace que se subestime la desproporcionalidad en los sistemas multipartidistas con muchos partidos pequeños (Ocaña *et al.*, 1999).

FÓRMULA.
ÍNDICE DE RAE

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n |V_i - E_i|}{n}$$

Fuente: Rae (1971).

El índice de Loosemore y Hanby (1971) soluciona esta debilidad al dividir la suma de las diferencias absolutas entre votos y escaños de cada partido por dos, en lugar de por el número de partidos, como se hace en el índice de Rae. Lo que permite esta fórmula es expresar la proporcionalidad para el conjunto de la elección, en lugar de por partido político (Ocaña *et al.*, 1999). El inconveniente es que este índice, al contrario del otro, genera un sesgo en el valor de la desproporcionalidad al alta en los sistemas con varios pequeños partidos, lo que lleva a una serie de anomalías.

FÓRMULA.
ÍNDICE DE LOOSEMORE Y HANBY

$$LH = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n |V_i - E_i|$$

Fuente: Loosemore y Hanby (1971).

Los problemas generados por los dos índices mencionados son solucionados por el índice de Gallagher (IG), que refleja las grandes desvia-

ciones entre el porcentaje de votos y escaños de los partidos pequeños, al ponderar adecuadamente las desviaciones y elevar las diferencias al cuadrado. Con esto se distorsiona la desviación de todos esos partidos pequeños agrupados (Ocaña *et al.*, 1999).

FÓRMULA.
ÍNDICE DE GALLAGHER

$$ID = \sqrt{\frac{1}{2} \sum_{i=1}^n (V_i - S_i)^2}$$

Fuente: Gallagher (1991).

El IG hasta ahora es la mejor propuesta para superar una serie de debilidades que expresan los otros índices. Por ello, en este trabajo se decidió retomarlo. Entonces, ahora la pregunta es cómo aplicar el IG para medir la proporcionalidad en las comisiones legislativas. El primer paso es calcular el porcentaje de escaños de los partidos políticos en la legislatura y el porcentaje de espacios que tiene en cada comisión cada partido político. Por ejemplo, si se va a investigar una legislatura con 13 comisiones, en cada una de éstas habrá que contar cuántos espacios tiene cada partido político en términos de porcentajes.

Una vez que se conocen los porcentajes de los partidos políticos, tanto en la legislatura como en cada una de las comisiones instauradas en la legislatura, hay que proceder a hacer el cálculo de la proporcionalidad por comisión. Para ello, hay que restar el porcentaje de espacios en comisiones menos el porcentaje de curules y elevarlo al cuadrado, para cada uno de los partidos que constituyen la comisión legislativa. En seguida se suman todos los resultados de las restas y se dividen entre dos. Al resultado de esta última operación se le saca raíz.

Regularmente, en las comisiones legislativas se instituye una figura de liderazgo, la cual, muy a grandes rasgos, se encarga de fijar la agenda de las comisiones, organizar las reuniones e, incluso, manejar los recur-

tos de las comisiones. Para medir la proporcionalidad en el reparto de este tipo de espacios en comisiones, se tiene que hacer el mismo procedimiento descrito previamente. La única diferencia es que hay que contar el número de presidencias por partido político en la legislatura, lo que implica que el resultado de proporcionalidad siempre es por sistema de comisión y no por comisión legislativa. Si se quiere profundizar en el análisis de la proporcionalidad en la repartición de espacios de liderazgo en comisiones, puede verse qué tipo de partido político es el que está liderando la comisión: el partido mayoritario, algún partido de oposición, un partido minoritario, etcétera.

Otro aspecto importante es cómo interpretar los resultados del IG. Este índice adquiere valores que pueden ir del 0 en adelante. A diferencia de otros índices, éste, entre más cercano esté al cero implica mayor proporcionalidad y mientras más se aleje implica mayor desproporcionalidad.

Lo que no enuncia este índice es qué está causando desproporcionalidad en las comisiones: la sobrerrepresentación o la subrepresentación de los partidos políticos. Para averiguar esto, se propone calcular la proporcionalidad por partido político. Para ello, se puede utilizar la fórmula del ratio de ventaja, en la que se divide el porcentaje de espacios en comisiones entre el de escaños por partido político. Los resultados de este índice se leen de la siguiente forma: si es igual a 1, implica una representación perfecta; si está por debajo del 1, expresa que hay subrepresentación; si está por arriba del 1, expresa que hay sobrerrepresentación.

CONCLUSIONES

El principal objetivo de este capítulo fue justificar la relevancia de investigar y analizar la proporcionalidad en las comisiones legislativas. Para ello, primero, se explicó que la proporcionalidad en comisiones es resultado de una forma de organización legislativa, es decir, de un proceso de toma de decisión para asignar recursos y derechos parlamentarios entre

los legisladores. Los espacios en comisiones se consideran un recurso y derecho parlamentario porque permiten a los legisladores tener acceso a información y experiencia política, y posibilitan la libre expresión de la experiencia política. Segundo, la proporcionalidad como resultado de una forma de organización legislativa tiene importantes repercusiones en dos aspectos que son centrales para la institucionalización legislativa: la autonomía y el control parlamentario. Específicamente, la proporcionalidad contribuye a la autonomía y al control parlamentario porque, al conformarse las comisiones como microlegislaturas o ser un reflejo de la conformación de la legislatura, se le está dando lugar a los resultados electorales producto de la votación ciudadana y de la transformación de votos en escaños que hace el sistema electoral. Tercero, la proporcionalidad impide que algún partido político controle la agenda de un tema en particular. Cuarto, genera mayor inclusión en los procesos de toma de decisiones dentro de las comisiones. Quinto, al estar representadas la mayor parte de las fuerzas partidistas que conforman la legislatura, se genera un contrapeso con respecto al Ejecutivo y a todos aquellos actores interesados en un tema en particular en el momento de tomar las decisiones, ya que es menos probable que haya una influencia directa para beneficiar a alguien en particular en las decisiones sobre un tema en específico.

En este capítulo se argumenta que, a pesar de la importancia de la proporcionalidad, poco se ha dicho e investigado, por lo que no hay una propuesta concreta para medirla y explicarla. Por ello, en esta investigación se presenta una propuesta para la medición de la proporcionalidad en comisiones. Considerando que el tema de proporcionalidad es un tema recurrente en la literatura sobre sistemas electorales, se investigaron las opciones de índices que se han desarrollado. Después de analizar estas opciones, se eligió el índice que ha superado la mayoría de las debilidades que tienen otros índices para poder medir con mayor fidelidad la proporcionalidad.

REFERENCIAS

- Alcántara, M. *et al.* (2005). *Funciones, procedimientos y escenarios. Un análisis del Poder Legislativo en América Latina*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Ansolabehere, S., y A. Gerber (1997). “Incumbency Advantage and Persistence of Legislative Majorities”. *Legislative Studies Quarterly*, 22 (2), pp. 161-178.
- Beer, C. (2003). *Electoral Competition and Institutional Change in Mexico*. University of Notre Dame, Hellen Kellogg Institute for International Studies.
- Carey, J. M. (2006). “Legislative Organization”, en R. A. W. Rhodes, Sarah A. Binder y Bert A. Rockman (eds.), *Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford University Press.
- Colomer, J. M. (2004). *Handbook of Electoral System Choice*. Palgrave-Macmillan.
- Colomer, J. M. (2007). “On the Origins of Electoral Systems and Political Parties: The Role of Elections in Multi-Member Districts”. *Electoral Studies*, 26, pp. 262-273.
- Colomer, J. M. (2004). *Cómo votamos. Los sistemas electorales en el mundo: pasado, presente y futuro*. Gedisa.
- Cox, G. W., y D. M. McCubbins (2007). *Legislative Leviathan. Party Government in the House*. University of California Press.
- Diamond, L. (1999). *Developing Democracy: Toward Consolidation*. Johns Hopkins University Press.
- Eulau, H., y M. Vera (1985). “Standing Committees in Legislatures”, en G. Loewenberg *et al.* (eds.), *Handbook of Legislative Research*. Harvard University Press.
- Espinosa Silis, A. (2012). “Las bondades del sistema de representación proporcional”. *Revista. IUS*, 6 (30), pp. 150-171.
- Fiorina, M. (1989). *Congress: Keystone of the Washington Establishment*. Yale University Press.
- Gallagher, M. (1991). “Proportionality, disproportionality and electoral systems”. *Electoral Studies*, 10 (1), pp. 33-51.
- González Chávez, J. (2000). “Las comisiones legislativas en las Cámaras de Diputados o Equivalentes. Estudio comparativo de cuatro países de régimen presidencial, cinco de parlamentario y uno de régimen semipresidencial”, *DPI-25*, 2000.
- Krehbiel, K. (1991). *Information and Legislative Organization*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Krehbiel, K. (2001). “Plausibility of Signals by Heterogeneous Committees”. *American Political Science Review*, 95 (2), pp. 453-58.

- Lees, J., y M. Shaw (1979). *Committee in Legislature, a comparative analysis*. Duke University Press.
- Loosemore, J., y V. Hanby (1971). "The Theoretical Limits of Maximum Distortion: Some Analytic Expressions of Electoral Systems". *British Journal of Political Science*, 1 (4), pp. 467-479.
- Mattson, I., y K. Strom (1998). "Parliamentary Committees" en Herbert Döring, *Parliaments and Majority Rule in Western Europe*. Campus Verlag.
- Mayhew, D. (1974). *Congress: The Electoral Connection*. Yale University Press.
- Michelle Heath, R. et al. (2005). "Women on the Sidelines: Women's Representation on Committees in Latin American Legislatures". *American Journal of Political Science*, 49 (2), pp. 420-436.
- Molinelli, Guillermo, Valeria Palanza y Sin Gisela (1999). *Congreso, Presidencia y Justicia en Argentina*. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Nohlen, D. (1994). *Sistemas electorales y partidos políticos*. Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ocaña, F., y P. Oñate (1999). "Índices e indicadores del sistema electoral y del sistema de partidos. Una propuesta informática para su cálculo". *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 86, pp. 223-246.
- O'Donnell, G. (1992). *Delegative democracy?* The Helen Kellogg Institute for International Studies University of Notre Dame.
- Olson, David, y William Crowther (2002). *Committees in Post-Communist Democratic Parliaments: Comparative Institutionalization*. Ohio State University Press.
- Puente, K. (2006). "La institucionalización legislativa del bicameralismo mexicano", en M. Téllez (ed.), *El Poder Legislativo en México. Temas y casos de institucionalización, historia y derecho*. Ciudad de México, UAM Cuajimalpa.
- Polsby, N.W. (1968). "The Institutionalization of the House of Representatives". *American Political Science Review*, 62 (1), pp. 144-168.
- Palanza, V., C. Scartascini y M. Tommasi (2013). *A Tale of Two Latin American Congresses: Towards a comparative study of institutionalization and effectiveness*. Washington D.C., Inter-American Development Bank.
- Rae, Douglas W. (1967). *The Political Consequences of Electoral Laws*. Yale.
- Rivera Sánchez, A. (1998). "Las comisiones en las legislaturas: su papel en las políticas públicas". *Política y Gobierno*, V (2), pp. 531-569.
- Steven Fish, M. (2006). "Stronger Legislatures, Stronger Democracies". *Journal of democracy*, 17 (1).
- Tsebelis, G. (1990). *Nested Games. Rational Choice in Comparative Politics*. University of California Press.
- Unión Interparlamentaria (2007). *Instrumentos de control parlamentario. Estudio comparativo de 88 parlamentos nacionales*. PCL Presses Centrales.

La organización que aprende en Guanajuato: confiabilidad del instrumento DLOQ

Christian Paulina Mendoza Torres

Martha Nelia Martínez Zamora

Universidad de Celaya

RESUMEN

Una organización que se desarrolla en una comunidad basada en el aprendizaje hace del conocimiento una de sus fortalezas y valores más importantes. El objetivo de este proyecto es conocer la confiabilidad del instrumento DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) en Guanajuato, en una exploración inicial; el instrumento es el más aplicado en el ámbito internacional a fin de diagnosticar la predisposición para aprender de una organización. El capítulo expone los conceptos básicos de organizaciones que aprenden; se menciona la importancia de contar con dicha competencia en las organizaciones y a los precursores, así como sus etapas de desarrollo y estudios en diferentes contextos internacionales.

Se trabajó desde un enfoque cuantitativo, con alcance exploratorio y diseño no experimental, con una muestra de 391 cuestionarios aplicados en dicho estado. Se aplicó el Alfa de Cronbach con un resultado favorable de .952, lo cual nos indica la confiabilidad para aplicar el instrumento en organizaciones de Guanajuato y conocer su disponibilidad para aprender, considerando que la única constante en la economía basada en el conocimiento es el cambio y, por lo tanto, el poder del

conocimiento se convierte en un recurso muy importante para crear competencias básicas tanto en el individuo como en la organización.

Palabras clave: organización que aprende, administración del conocimiento, cuestionario DLOQ, confiabilidad de un instrumento.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que tienden a aprender son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, compartiendo globalmente la información, y que experimentan en ellas mismas una transformación continua.

Actualmente, las organizaciones se caracterizan por la necesidad de ser competitivas debido a factores como la globalización. En esta nueva era del conocimiento, utilizar una sofisticada base de datos es limitarse sólo a tener información, no así conocimiento. Cada vez resulta más evidente la búsqueda de herramientas, de técnicas, pero, sobre todo, de la aplicación de una gestión de conocimiento; sin lugar a duda, un estado de aprendizaje constante genera un beneficio para toda la organización. El capital humano se convierte en el protagonista en este proceso de aprendizaje y el valor que ellos aporten depende en gran medida de la forma en la que se potencian y desarrollan conocimientos, habilidades y talentos. El reto de las organizaciones actuales es, entonces, facilitar el aprendizaje de todos sus miembros y transformarse continuamente para sostener esa ventaja competitiva.

Senge (1990) comenzó a explorar “El arte y la práctica del aprendizaje organizacional”, vendiendo más de 7,500,000 copias de su obra *La quinta disciplina*; a tan sólo una década de haberse publicado, probablemente es el libro que ha tenido los factores más significantes en la popularización de las nociones de las organizaciones que aprenden.

En la actualidad, las organizaciones, particularmente las medianas, comienzan a preocuparse por conocer si la experiencia que van adquiriendo a través de la práctica de sus operaciones es transmitida de

generación en generación de manera efectiva; este proceso conlleva el que cada organización requiera conocer las variables y sus dimensiones en cuanto a su tendencia al aprendizaje.

Muchos estudiosos de las organizaciones que aprenden han desarrollado diferentes instrumentos de diagnóstico para conocer la disposición de los individuos al aprendizaje; el análisis de dichos instrumentos fue hecho por Gephart *et al.* (1996), a través de la *American Society for Training and Development*. En este análisis, una de las conclusiones importantes fue el hecho de que muchos instrumentos se basaban en el uso de agentes de cambio y no en la investigación como parte del diagnóstico que serviría de base para el diseño de una solución.

Watkins y Marsick (1997), derivado de su experiencia como educadores de adultos interesados en el aprendizaje y el cambio organizacional, desarrollaron el instrumento (Dimensions of Learning Organization Questionnaire, DLOQ) que mide las siete dimensiones de las organizaciones que aprenden, cuyos niveles de validez y confiabilidad han sido estudiados en diferentes culturas, resultando adecuado para estimar las acciones asociadas a dichas dimensiones imperativas: crear oportunidades de aprendizaje continuo, promover la consulta y el diálogo, fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo, establecer sistemas para capturar y compartir aprendizaje, empoderar a las personas hacia una visión colectiva, conocimiento de la organización de su comunidad y entorno, y proporcionar liderazgo estratégico para el aprendizaje (Watkins y Marsick, 1997; Yang, *et al.*, 2004; Zhang, *et al.*, 2004; Lien, *et al.*, 2002); este instrumento ha sido probado científicamente, lo cual no ha ocurrido con otros. En Latinoamérica se evaluaron algunos elementos iniciales de confiabilidad y validez de la escala (Hernández y Watkins, 2010).

A la fecha (2020), no se encuentra evidencia de que en México se haya realizado un estudio que mida la predisposición de una organización para aprender, como tampoco un estudio de fiabilidad del instrumento DLOQ en este contexto. Para seccionar el presente estudio, se eligió un estado de la República Mexicana para realizar el estudio, siendo este Guanajuato, en primera instancia, por conveniencia de los investigado-

res y, en segunda debido a su reciente crecimiento económico, pues, de acuerdo con el informe de gobierno 2019, el estado es un referente en el país de una economía sólida, al crearse 45 mil nuevos empleos por año, gracias a la instalación de 247 empresas. Igualmente, el crecimiento industrial ha representado una revolución para las personas que laboran en dicho sector, lo cual representa un reto para el desarrollo del capital humano especializado en enfrentar el crecimiento económico. En el 2009, Guanajuato aportó 3.5 por ciento del PIB nacional, ocupando el séptimo escalón en tamaño, mientras que en el 2018 su participación llegó a 4.4 por ciento, es decir, un aumento de 0.87 puntos porcentuales, el más elevado en el país. En paralelo, Guanajuato tiene la fuerza más grande de la región, con una población económicamente activa (PEA) superior a los 2 millones 500 mil, además de que se suman cada año alrededor de 60 mil personas. Dichas razones contribuyeron para efectuar la confiabilidad del instrumento de manera inicial en este estado.

Después de las consideraciones anteriores, a continuación, en la revisión de la literatura, se exponen las bases teóricas de la organización que aprende, sus características, herramientas de medición, el cuestionario más usado en el mundo para medir esta capacidad, así como los resultados obtenidos en diversos países en cuanto a validez y confiabilidad del instrumento. Uno de los apartados más relevantes de este capítulo es sin duda el siguiente, debido al contexto teórico que se plasma en el mismo respecto al instrumento clave de este estudio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA: ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Una organización que aprende es una comunidad basada en el aprendizaje, que toma como valor primordial el conocimiento que se genera dentro de ella. Ahí se facilita el conocimiento individual y grupal, se comparten las experiencias en un sistema en donde se respetan unos a otros en pensamientos e ideas en pro del desarrollo de la organización. En el siglo XXI se han hecho esfuerzos por cambiar los valores indivi-

duales de organización y de negocios hacia la correcta aplicación de conocimiento e información.

La organización que aprende se ha involucrado con presentar el desempeño y sistematización de pensamientos a través de la relación de la administración del conocimiento.

No existe un método perfectamente documentado para desarrollar las habilidades de una organización para aprender; sin embargo, una de las características es que una organización con esta habilidad, cuando encuentra problemas, autónomamente establece metas para resolverlos de una manera diferente a como lo ha hecho anteriormente. Es un doble ciclo que es capaz de responder a los cambios y desafíos, y que se queda implícito en sus valores y cultura organizacional. Para visualizar más fácilmente lo que se expresó anteriormente, recurrimos al paradigma del aprendizaje que se plasma en la tabla 1.

TABLA 1.
PARADIGMA DEL APRENDIZAJE

<i>Elementos</i>	<i>Paradigma existente</i>	<i>Nuevo Paradigma</i>
Aprendizaje	Basado en salón de clases.	Aprendizaje informal basado en sitios.
Contenido del aprendizaje	Basado en trabajo (eficiencia en el trabajo).	Balance entre trabajo y vida.
Método de aprendizaje	Método de abarrotar la educación.	Aprendizaje autodirigido; incrementar el aprendizaje por aprender o enseñar, organización que aprende.
Aprendiz	Oportunidad de aprendizaje según rango del personal.	Oportunidad de aprendizaje por todos los miembros.

<i>Elementos</i>	<i>Paradigma existente</i>	<i>Nuevo Paradigma</i>
Aproximaciones	Se obtiene conocimiento e información.	Resolución de problemas y desempeño logrado a través del aprendizaje, concepto de extender y ampliar el rendimiento del personal.

Fuente: Song *et al.*, 2013.

Como se observa en la tabla 1, el nuevo paradigma del aprendizaje no es seguir una receta de cocina, sino, más bien, un aprendizaje situacional y personalizado de empresa en empresa.

Huysman define el aprendizaje organizacional como “el proceso mediante el cual una organización construye conocimiento o reconstruye conocimiento existente” (Huysman, 2000: 135).

El concepto de organizaciones que aprenden está ampliando sus campos de aplicación en las áreas de recursos humanos, administración e, incluso, en sistemas escolares (Egan *et al.*, 2004; Marquart, 1996; Wang *et al.*, 2007). El interés por el tema de organizaciones que aprenden se debe a que las organizaciones buscan el éxito organizacional encontrando ventajas competitivas a través del concepto; por ello, dicho tema ha tenido una especial atención en las últimas décadas (Ellinger *et al.*, 2002; Gilley y Maycunich, 2000; Leonard, 1998; Tsang, 1997). Son tres las obras que han dejado marca en el tema de organizaciones que aprenden: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading* (Argyris y Schön, 1978), *The Fifth Discipline: The Art y Practice of the Learning Organization* (Senge, 1990) y *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systematic Change* (Watkins y Marsick, 1993).

Watkins y Marsick (1996) definen las empresas que aprenden como las que capturan, comparten y usan el conocimiento para cambiar la manera en la cual las organizaciones responden a los nuevos retos. Estos autores también describen siete dimensiones necesarias para que la organización se considere como organización que aprende: crear oportunidad para promover el aprendizaje continuo, promover el diálogo y

la consulta, promover la colaboración y el aprendizaje en equipo, impulsar o empoderar a las personas hacia una visión colectiva, establecer sistemas de captura y para compartir aprendizaje, conectar las organizaciones con su entorno y proporcionar estrategias de liderazgo para el aprendizaje.

Marsick y Watkins (1996) afirman que una organización que aprende tiene dos componentes; el primero representa a las personas que componen una organización y el segundo, a las estructuras y cultura creadas por la institución social de la organización.

Además, este modelo establece que hay cuatro niveles de una organización de aprendizaje:

- El nivel individual, que se compone de dos dimensiones de aprendizaje organizacional, a saber, el aprendizaje continuo, y el diálogo y la investigación.
- El nivel del equipo o grupo, que se refleja en el aprendizaje y la colaboración del equipo.
- El nivel organizacional, que tiene dos dimensiones de aprendizaje organizacional, a saber, sistemas integrados y empoderamiento.
- El nivel global, que consiste en dos dimensiones del aprendizaje organizacional, a saber, la conexión de sistemas y el liderazgo estratégico. Cada uno de estos niveles pertenece a uno de los dos componentes mencionados anteriormente. Este material deja en claro que, para avanzar hacia el objetivo o resultado deseado, una organización tiene que trabajar con las personas en lo individual y en lo grupal, así como también crear estructuras de facilitación para apoyar y capturar el aprendizaje.

Al lo largo de la historia, diversos autores han definido la organización que aprende; algunas de estas definiciones las vemos a continuación en la tabla 2.

TABLA 2.
CONCEPTOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

<i>Enfoques</i>	<i>Definiciones de organización que aprende</i>
<i>Pensamiento sistémico</i>	
Senge (1990)	Una organización que aprende procesa cinco disciplinas: aprendizaje en equipo, visiones compartidas, modelos mentales, dominio personal y pensamiento sistémico.
<i>Orientado al aprendizaje</i>	
Pedler <i>et al.</i> (1991)	Una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma continuamente para cumplir sus objetivos estratégicos.
Pedler <i>et al.</i> (1997)	Una organización que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y se transforma conscientemente y su contexto.
<i>Orientado a la estrategia</i>	
Garvin (1993)	Una organización experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas.
Goh (1998)	Una organización que se caracteriza por la claridad y el apoyo para la misión y la visión, el liderazgo compartido y la participación; una cultura que fomenta la experimentación, la capacidad de transferir conocimiento a través de las fronteras de la organización, y el trabajo en equipo y la cooperación.
Lewis (2002)	Una organización en la que los empleados adquieren y comparten continuamente nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicar ese conocimiento al tomar decisiones o realizar su trabajo.
<i>Orientado a objetivos</i>	
Gephart <i>et al.</i> (1996)	Una organización en la cual los procesos de aprendizaje son analizados, monitoreados, desarrollados, administrados y alineados con los objetivos de mejora e innovación.
Dowd (1999)	Un grupo de personas dedicadas a aprender y mejorar para siempre.

<i>Enfoques</i>	<i>Definiciones de organización que aprende</i>
Griego <i>et al.</i> (2000)	Una organización que mejora constantemente los resultados en función de un mayor rendimiento posibilitado porque está creciendo más hábilmente.
<i>Orientado a la cultura organizacional</i>	
Rowden (2001)	Una organización en la que todos participan en la resolución de problemas, lo que permite que la organización experimente, cambie y mejore continuamente, y aumente su capacidad de crecer, aprender y lograr su propósito.
Armstrong y Foley (2003)	Una organización de aprendizaje que tiene facetas culturales (visiones, valores, suposiciones y comportamientos) que respaldan un entorno de aprendizaje; procesos que fomentan el aprendizaje y el desarrollo de las personas, identificando sus necesidades de aprendizaje y facilitando el aprendizaje; y facetas estructurales que permiten que las actividades de aprendizaje sean apoyadas e implementadas en el lugar de trabajo.
Moilanen (2005)	Una organización de aprendizaje es una organización manejada conscientemente, con el aprendizaje como un componente vital en sus valores, visiones y objetivos, así como en sus operaciones diarias y su evaluación.
<i>Enfoque integrador</i>	
Watkins y Marsick (1993, 1997)	Una organización que enfatiza tres claves: nivel de sistema, aprendizaje continuo, creado para crear y gestionar resultados de conocimiento, que conducen a una mejora en el rendimiento de la organización y, en última instancia, a su valor.
Watkin y Marsick (1999)	Una organización que se caracteriza por el aprendizaje continuo para la mejora continua y por la capacidad de transformarse.
Ortenbland (2019)	Capacidad de una organización para crear, difundir y usar el conocimiento en respuesta a los eventos no rutinarios.

Fuente: Senge (1990), Pedler *et al.* (1991), Garvin (1993), Goh (1998), Lewis (2002), Gephart *et al.* (1996), Dowd (1999), Griego *et al.* (2000), Rowden (2001), Armstrong y Foley (2003), Moilanen (2005), Watkins y Marsick (1993, 1996), Watkin y Marsick (1999), Ortenbland (2019).

Como se observa en la tabla 2, las definiciones coinciden en que el aprendizaje no es estático, esto es, hay una serie de cambios, como parte de los indicadores de la evolución de la organización, y debe ser en respuesta a un impulso, normalmente, como parte de la necesidad, intrínseca o extrínseca, para su adaptación y mejor funcionamiento, a fin de detonar su supervivencia.

EL DESARROLLO DE DLOQ

Algunas de las críticas más fuertes a las que se enfrentan los departamentos de recursos humanos de las organizaciones es la falta de medidas para evaluar las aplicaciones empíricamente en el lugar de trabajo (Holton *et al.*, 2000; Tsang, 1997; Yang *et al.*, 2004).

Los esfuerzos de Watkins y Marsick (1993, 1996, 1997) han sido de gran importancia en la construcción de las nociones básicas de los factores de medición de las organizaciones que aprenden. Propusieron el DLOQ, un concepto constructivista para dimensionar el nivel de predisposición de las organizaciones para el aprendizaje.

Un número considerable de estudios se han realizado para verificar la validez y confiabilidad de las mediciones de las empresas que aprenden, en diferentes contextos culturales: Estados Unidos, Colombia, China y Taiwán (Elliger *et al.*, 2002; Lien *et al.*, 2004; Zhang *et al.*, 2004; Hernández, 2010). Los resultados de estos estudios han verificado la aplicabilidad de DLOQ en diferentes culturas, proporcionando consistencia interna en la confiabilidad de coeficiente alfa de .71 a .91 y factor de estructura fiable de las dimensiones de las empresas que aprenden (Lien *et al.*, 2006).

En la tabla 3, se muestran diversidad de estudios sobre el uso del DLOQ, el año, el autor, el país y la variable con la que correlacionan estos estudios.

TABLA 3.
ESTUDIOS SOBRE DLOQ

<i>Uso de DLOQ</i>	<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items)/ Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
	2002	Ellinger et al. (2002)	Organizaciones que aprenden (OqA;43)/desempeño financiero	Estados Unidos*
	2003	Ellinger et al. (2003)	OqA (43)/desempeño financiero	Colombia*
	2003	Hernández (2003)	Ambiente de las organizaciones que aprenden (43)/transferencia de conocimiento tácito;c financiero/desempeño del conocimiento	
	2003	Sta. Maria (2003)	Cultura del aprendizaje (CA;43)/uso en la innovación	Malasia**
	2004	Egan et al. (2004)	Organizaciones que aprenden (43) cultura/satisfacción en el trabajo, motivación para transferir el conocimiento, rotación de personala	Estados Unidos*
	2004	Power y Waddell (2004)	(16)/Equipos de trabajo autogestionados;b indicadores de desempeño	Australia*
	2005	Ismail (2005)	Cultura de las organizaciones que aprenden (43)/innovacióna	Malasia*
	2006	Kumar e Idris (2006)	Organizaciones que aprenden (43)/caracterización institucional;b desempeño del conocimiento	Malasia****
	2007	Wang y Yang (2007)	Organizaciones que aprenden (21)/satisfacción laboral;c desempeño de la organizacióna	China****

Rol de entrada

<i>Uso de DLOQ</i>	<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items) / Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
<i>Uso de DLOQ</i>	2007	Wang (2007)	Organizaciones que aprenden (21)/satisfacción laboral;c compromiso de la organización	China***
	2008	Berg y Chyung (2008)	Organizaciones que aprenden (43)/compromiso aprendizaje informal	Estados Unidos*
	2008	Davis y Daley (2008)	Organizaciones que aprenden (43)/desempeño visión general del negocio	Estados Unidos*
	2008	Song (2008)	Cultura de las organizaciones que aprenden (21)/prácticas de creación del conocimiento	Corea*
	2009	Estrada (2009)	Organizaciones que aprenden (21)/evidencia basada en la práctica	Estados Unidos*
	2009	Joo y Lim (2009)	Cultura de las organizaciones que aprenden (7)/personalidad proactiva; complejidad laboral;c compromiso organizacional	Corea*
	2009	Michna (2009)	Organizaciones que aprenden (43)/desempeño organizacional	Polonia*
	2009	Park y Rothwell (2009)	Clima de organizaciones que aprenden (21)/estrategia para mejorar la carrera;c carrera proteccion	Corea*
	2009	Park (2009)	Clima de organizaciones que aprenden (21)/éxito subjetivo en la carrera;c carrera proteccion	Corea*
	2010	Lien y Hung (2010)	Cultura de organizaciones que aprenden (16)/capacidad dinámica;c desempeño de la organización	Taiwán*

Rol de entrada

<i>Uso de DLOQ</i>	<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items)/ Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
	2010	Joo y Park (2010)	Clima de organizaciones que aprenden (7)/intención facturación; compromiso organizacional	Corea*
	2010	Joo (2010)	Clima de organizaciones que aprenden(7)/compromiso organizacional; intención facturación	Corea*
	2010	Park (2010)	Clima de organizaciones que aprenden(21)/éxito de carrera subjetiva	Corea*
	2010	Reardon (2010)	Cultura del aprendizaje (7)/respuesta del trabajador	Estados Unidos*
	2010	Yoon Song Lim y Joo (2010)	Cultura de organizaciones que aprenden (7)/creatividad del equipo; práctica de creación de conocimiento; rendimiento del equipo	Corea*
	2011	Abu-Tineh (2011)	Aprendizaje organizacional (29)/resistencia de carrera	Qatar****
	2011	Song,Jeung y Cho (2011)	Cultura de organizaciones que aprenden (43)/proceso del aprendizaje organizacional	Corea*
	2012	Ali (2012)	Cultura de organizaciones que aprenden (43)/satisfacción de desempeño	Malasia****
	2012	Dirani (2012)	Ambiente de trabajo (43)/ transferencia de entrenamiento	Líbano*

Rol de entrada

<i>Uso de DLOQ</i>	<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items) / Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
Rol mediador	2009	Song Kim (2009)	Cultura de organizaciones que aprenden (7)/comportamientos organizacionales de los individuos;b compromiso organizacional	Corea*
	2009	Song Kim y Kolb (2009)	Cultura de organizaciones que aprenden (7)/confianza interpersonal;b compromiso organizacional	Corea*
Rol moderador	2010	Joo y Shim (2010)	Cultura de organizaciones que aprenden (7)/empoderamiento psicológico;b compromiso organizacional	Corea**
	2011	Wei Zheng y Zhang (2011)	LC (6)/equivalencia estructural;b transferencia de conocimiento	China*
Rol de salida	2007	Pool y Pool (2007)	Organizaciones que aprenden (43)/motivación	Estados Unidos*
	2011	Angela Silva y Leila (2011)	Organizaciones que aprenden (43)/estilos de liderazgob	Libano*
Correlación	2006	Song y Chermak (2006)	Características de las organizaciones que aprenden (21)/Planificación de escenarios	Estados Unidos****

<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items) / Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
2002	Ellinger Ellinger y Keller (2002)	Comportamiento individual de aprendizaje (13) desempeño (empresa)	Estados Unidos*
2003	Dymock (2003)	Organizaciones que aprenden (43)	Australia*
2003	McHargue (2003)	Organizaciones que aprenden (43) desempeño	Estados Unidos*
2003	Milton (2003)	Organizaciones que aprenden (43) desempeño (finanzas•conocimiento•misión)	N/A*
2004	Somerville y McConnellImbriotis (2004)	Organizaciones que aprenden (43)	Australia*
2005	Kumar (2005)	Organizaciones que aprenden (43) desempeño (finanzas•conocimiento)	Malasia****
2006	Dymock y McCarthy (2006)	Organizaciones que aprenden (43)	Australia*
2006	Rose y Kumar (2006)	Organizaciones que aprenden (43) desempeño (finanzas•conocimiento)	Malasia****
2008	Abdullah y Kassim (2008)	Prácticas de aprendizaje en el nivel organizacional (24)	Yemen****
2008	Amy (2008)	Organizaciones que aprenden (43)	Estados Unidos*

Desarrollo de nueva escala

<i>Uso de DLOQ</i>	<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items) / Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
Uso de DLOQ	2009	Jamali Sidani y Zoucin (2009)	Organizaciones que aprenden (43)	Líbano*
	2010	Weldy y Gillis (2010)	Organizaciones que aprenden (43) desempeño (finanzas•conocimiento)	Estados Unidos*
	2011	Al-jawazneh y Al-Awardch (2011)	Organizaciones que aprenden (46)	Jordania*
	2011	Awasthy y Gupta (2011)	Organizaciones que aprenden (21) desempeño (finanzas•conocimiento)	India***
	2012	Nazari y Pihic (2012)	Organizaciones que aprenden (43)	Irán****
	2003	Yang (2003)	Cultura del aprendizaje (43) desempeño (finanzas•conocimiento)	N/A***
	2004	Yang Watkins y Marsick (2004)	Cultura del aprendizaje (43) desempeño (finanzas•conocimiento)	N/A ***
	2004	Zhang Zhang y Yang (2004)	Organizaciones que aprenden (43)	China*
	2006	Lien Hung Yang y Li (2006)	Organizaciones que aprenden (43)	Taiwán*
	2007	Wang Yang y McLean (2007)	Cultura de las organizaciones que aprenden (21)	China***

Desarrollo de nueva escala

<i>Uso de DLOQ</i>	<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Nombre de DLOQ (version items)/ Variable con la que la relacionan</i>	<i>Ciudad País</i>
	2008b	Song y Chermack (2008b)	Organizaciones que aprenden (21)	Corea*
	2008	Wang (2008)	Cultura de las organizaciones que aprenden (21)	China***
	2009	Song y Chermack (2009)	Cultura de las organizaciones que aprenden (21)	Corea*
	2011	Sharifrad (2011)	Cultura de las organizaciones que aprenden (43)	Irán***
Desarrollo de nueva escala	2011	Bess Perkins y McCown (2011)	Escala de capacidad aprendizaje organizacional (16)	Estados Unidos*

Nota: DLOQ = Dimensiones del cuestionario de la organización que aprende; a Resultado; b Antecedente; c Mediador; d Moderador e Independiente. * Fuente de datos del sector privado. ** Fuente de datos del sector público. *** Fuente de datos de los sectores público y privado. **** Fuente de datos de la institución educativa.
Fuente: Song *et al.*, 2013.

Como puede observarse en la tabla, la diversidad de países que han utilizado el DLOQ es grande, y notamos que su auge es entre 2001 y 2011. En la tabla, también observamos que existen estudios que correlacionan variables, como son las finanzas con la habilidad de la empresa para aprender.

En la actualidad, hay dos versiones del DLOQ. Una con 43 ítems de medición, que se ha demostrado que es útil como herramienta de diagnóstico para los profesionales que desean una evaluación integral e información de la cultura de aprendizaje para tomar decisiones sobre dónde intervenir. La segunda versión es una forma abreviada que contiene 21 de los 43 elementos originales, pero aún posee validez y confiabilidad de constructo. Esta versión también es más adecuada para los académicos que desean utilizar el DLOQ como instrumento de investigación (Yang, 2003).

METODOLOGÍA

En este apartado se explican las fases metodológicas para llevar a cabo el estudio y dar cumplimiento a los objetivos de investigación, conforme a un enfoque cuantitativo con alcance exploratorio en un primer momento, debido al poco conocimiento de la aplicación del cuestionario DLOQ en Guanajuato, razón por la cual no se plantearon hipótesis, al no tener suficiente información en el contexto del proyecto para efectuar la proposición. El diseño fue no experimental, transaccional, al recolectarse información con la finalidad de probar la confiabilidad de la escala en un único periodo de tiempo.

Primero, se recolectaron artículos provenientes de estudios realizados sobre el tema en diferentes partes del mundo, en los cuales se ha validado el cuestionario DLOQ en diversas organizaciones, para poder tener antecedentes puntuales que permitieran conocer la operatividad del mismo y sus referentes.

Para el estudio preliminar en Guanajuato, en su región centro-sur, se tomaron en cuenta organizaciones que permitirán efectuar el estudio,

ya fueran manufactureras, comerciales o de servicios; la naturaleza de la investigación no hace diferencia entre lucrativa o no lucrativa, así como tampoco de giro. La elección de la muestra es no probabilística, es decir, dirigida, debido al acceso que se otorgó por parte de las empresas donde se efectuó la petición. Finalmente, se logró aplicar 50 cuestionarios en las diferentes organizaciones, obteniendo un total de 391 aplicados en niveles gerenciales, de supervisores, empleados administrativos y operativos. Este levantamiento de cuestionarios fue presencial; en algunos casos, el personal de la empresa aplicó los cuestionarios; en otros, se logró el acceso a la organización y el investigador recabó la información.

Para este estudio, la versión en español más corta del DLOQ con 21 ítems se consideró pertinente, debido a sus propiedades psicométricas preferibles, así como a su facilidad de finalización y, por lo tanto, a su reducción de la pérdida durante el seguimiento. El cuestionario DLOQ se evalúa con escala de Likert, que va desde “casi nunca”, con valor de uno, hasta el “casi siempre”, con valor de seis, cuya principal finalidad es medir la variable de la predisposición de las organizaciones para aprender.

Se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, una medida de congruencia interna para determinar la confiabilidad de la escala, donde 0 es confiabilidad nula y 1 representa una mayor confiabilidad, lo cual se explica en el siguiente apartado.

RESULTADOS

A continuación, se muestra el resultado del procesamiento de los datos con ayuda del software SPSS.

La tabla 4, muestra los datos totales procesados para este análisis, porque algunos cuestionarios no son válidos, ya que les hace falta alguna respuesta; se toman en cuenta 302 cuestionarios y se ignoran 42.

TABLA 4.
RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CUESTIONARIOS

		<i>N</i>	%
Casos	Válidos	302	77.2
	Excluidos ^a	89	22.8
	Total	391	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

Se comprueba la confiabilidad del instrumento, por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach, y se obtiene que el instrumento es confiable, como se muestra en la tabla 5.

TABLA 5.
ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Núm. de elementos</i>
.952	21

Fuente: elaboración propia.

Se verifica la validez de los ítems y se encuentra lo siguiente (véase la tabla 6):

TABLA 6.
ESTADÍSTICOS TOTAL-ELEMENTO

	<i>Media de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Varianza de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Correlación elemento- total corregida</i>	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
1. En mi organización, la gente se ayuda mutuamente a aprender.	72.5662	717.662	.590	.950
2. En mi organización, se le da tiempo a la gente para apoyar su aprendizaje.	72.6987	713.161	.632	.950
3. En mi organización, se recompensa a la gente por aprender.	73.1589	709.337	.625	.950
4. En mi organización, la gente se da retroalimentación mutua de una manera abierta y honesta.	72.7947	712.336	.656	.950
5. En mi organización, cada vez que alguien expresa sus opiniones, también pregunta qué piensan los demás al respecto.	72.8940	709.145	.657	.950
6. En mi organización, la gente se esfuerza por establecer vínculos de confianza entre ellos.	72.8013	713.854	.632	.950
7. En mi organización, los equipos/grupos tienen la libertad de modificar sus metas cuando sea necesario.	72.8609	707.921	.652	.950
8. En mi organización, los equipos/grupos reexaminan sus pensamientos como resultado de discusiones de grupo o información recogida.	72.9470	705.306	.697	.949

	<i>Media de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Varianza de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Correlación elemento- total corregida</i>	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
9. En mi organización, los equipos/grupos tienen confianza en que la organización actuará de acuerdo con sus recomendaciones.	72.7682	704.185	.709	.949
10. Mi organización crea sistemas para medir la diferencia entre el rendimiento actual y el previsto.	72.7020	710.555	.619	.950
11. Mi organización pone su conocimiento y sabiduría a disposición de todos los empleados.	72.6490	711.013	.660	.949
12. Mi organización mide los resultados del tiempo y de los recursos gastados en el entrenamiento.	72.6755	706.698	.692	.949
13. Mi organización reconoce a la gente por tomar iniciativas.	72.9205	699.608	.742	.948
14. Mi organización da control a la gente sobre los recursos que necesitan para cumplir con su trabajo.	72.6788	712.152	.649	.950
15. Mi organización apoya a los empleados que toman riesgos calculados.	73.0331	707.574	.679	.949
16. Mi organización alienta a la gente a que piense desde una perspectiva global.	72.8742	704.728	.698	.949
17. Mi organización trabaja juntamente con la comunidad exterior para resolver necesidades mutuas.	72.7947	706.250	.687	.949

	<i>Media de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Varianza de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Correlación elemento- total corregida</i>	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
18. Mi organización alienta a la gente a que consiga respuestas a través de toda la organización al solucionar problemas.	72.7815	700.092	.749	.948
19. En mi organización, los líderes aconsejan y entrenan a los que dirigen.	72.7119	698.452	.751	.948
20. En mi organización, los líderes buscan continuamente oportunidades de aprender.	72.6457	701.598	.726	.949
21. En mi organización, los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.	72.7848	702.316	.723	.949

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, podemos darnos cuenta de que todos los elementos del cuestionario son confiables, además de que borrar cualquiera de ellos no provocaría un aumento en el coeficiente de confiabilidad del instrumento.

CONCLUSIONES

El capítulo dio a conocer la confiabilidad del instrumento DLOQ de Watkins y Marsick (1997), en el contexto del estado de Guanajuato, de manera exploratoria; se encontró que el instrumento produjo resultados consistentes y coherentes en la muestra de estudio, a fin de otorgar un instrumento que resulte fiable para aplicarlo en las empresas del estado y conocer la predisposición al aprendizaje, particularmente de las pequeñas y medianas, lo cual permitirá identificar las respuestas

que generan en un entorno cambiante para su supervivencia, desarrollo y prosperidad, particularmente en el actual contexto que se vive derivado de la pandemia mundial del covid 19 (2020), considerando que la mejora continua depende del aprendizaje que pueda obtenerse durante dicha crisis sanitaria.

Las áreas de recursos humanos en las organizaciones deben estar enfocadas al entrenamiento que tenga que ver con la generación de nuevo conocimiento en lo individual, como equipo y en el ámbito organizacional. Se recomienda elaborar investigaciones posteriores para determinar la validez de constructo, así como la objetividad del instrumento, pues no pueden tratarse de manera separada, sólo interdependiente, como fue el caso de este estudio, por lo que se requiere continuar aplicándolo en distintos momentos y tipos de organizaciones. En este sentido, tanto la confiabilidad como la validez de la escala resultan necesarias para garantizar su aplicación; sin embargo, este capítulo únicamente busca la primera, pues en divulgaciones científicas futuras se implementa la segunda, para aplicar nuevamente el instrumento y volver a probar ambos requisitos.

Se invita a la reflexión desde la importancia del tema, conociendo los datos preliminares en la región centro-sur del estado de Guanajuato, así como su aplicación en otros lugares de la República Mexicana para efectuar estudios comparativos.

Es necesario implementar prácticas innovadoras en relación con el capital humano, por lo que se considera que el tema de organización que aprende y organización inteligente es relevante para poner en los planes de trabajo y gestión de las empresas a fin de asegurar que el aprendizaje se esté permeando en todos los niveles. Teniendo en cuenta que, para hacer una intervención organizacional, es necesario un diagnóstico, el uso de herramientas como el DLOQ será de gran utilidad; por eso es importante continuar los estudios con este instrumento y obtener la validación del mismo, para asegurar la generación de resultados y soluciones efectivas.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2002). "El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización". *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 11 (1).
- Argyris, C., y D. Schon (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Egan, T., B. Yang y K. R. Bartlett (2004). "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), pp. 279-302.
- Ellinger, A. D., A. E. Ellinger, B. Yang y S. W. Howton (2002). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment". *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), pp. 5-21.
- Garvin, D. A. (1993). "Building learning organization". *Harvard Business Review*, 71 (4), pp. 78-91. Recuperada de <<http://doi.org/10.1002/hrdq.1104>>.
- Gilley, J. W., y A. Maycunich (2000). *Organizational learning, performance and change: An introduction to strategic human resource development*. Cambridge, MA, Perseus.
- Gephart, M. A., V. J. Van Marsick, M. E. Buren y M. S. Spiro (1996). "Learning organizations come alive". *Training and Development*, 50 (12), pp. 34-45.
- Hernández, M., y Watkins (2010). "Translation, validation and adaptation of Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire". *Human Resource Development International*, 6 (2) pp. 187-196. Recuperada de <<https://doi.org/10.1080/13678860110087923>>.
- Holton, E. F., R. A. Bates, y W. E. A. Ruona (2000). "Development of a generalized learning transfer system inventory". *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), pp. 333-360. doi: 10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRD-Q2>3.0.CO;2-P
- Informe de Gobierno de Guanajuato (2019). *Guanajuato en números*. Recuperada de <<https://2doinformeds.guanajuato.gob.mx/informe/#!/multimedia>>.
- Jensen, P. E. (2005). "A contextual theory of learning and the learning organization". *Knowledge and Process Management*, 12 (1), pp. 53-64. Recuperada de <<https://doi.org/10.1002/kpm.217>>.
- Lahteenmaki, S., J. Toivonen y M. Mattila (2001). "Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement". *Bri-*

- tish Journal of Management*, 12, pp. 113-129. Recuperada de <<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00189>>.
- Lien, B. Y., R. Y. Hung, B. Yang y M. Li (2006). "Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context?". *International Journal of Manpower*, 27 (2), pp. 189-203. doi.org/ 10.1108/01437720610666209.
- Lim, D. H., y M. L. Morris (2006). "Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer". *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), pp. 85-115. Recuperada de <<https://doi.org/10.1002/hrdq.1162>>.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Master the five elements for corporate learning*. Davis-Black.
- Marton, K. (1986). *Multinationals, Technology, and Industrialization: Implications and Impact in Third World Countries*. D.C. Heath.
- Ortenbland, A. (2019). *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Recuperada de <https://books.google.com/books?id=dNrBDwAAQBAJ&pg=PA43&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false>.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House.
- Song, J. H., T. Chermack y W. Kim (2013). "An Analysis and Synthesis of DLOQ-Based Learning Organization Research". *Advances in Developing Human Resources*, 15, pp. 222-239. Recuperada de <<https://doi.org/10.1177/1523422313475995>>.
- Tsang, E. W. K. (1997). "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research". *Human Relations*, 50 (1), pp. 73-89.
- Ulrich, D., M. A. Von Glinow y T. Jick (1993). "High-impact learning: building and diffusing learning capability". *Organizational Dynamics*, otoño, pp. 52-66. Recuperada de <[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90053-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90053-4)>.
- Vera, D., y M. Crossan (2005). "Organizational learning in knowledge management: Toward an integrative framework", en M. Easterby-Smith y M. A. Lyles (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden, MA, Blackwell, pp. 123-141.
- Wang, X., B. Yang y G. N. McLean (2007). "Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises". *International Journal of Training & Development*, 11 (3), pp. 154-165. Recuperada de <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00278.x>>.
- Watkins, K., y V. Marsick (1993). *Sculpting the Learning Organization: The Art and Science of Systematic Change*. Jossey-Bass.

- Watkins, K. E., y V.J. Marsick (1997). *Dimensions of the learning organization*. Partners for the Learning Organization.
- Watkins, K. E., y V. Marsick (eds.) (2003). "Make learning count! Diagnosing the learning culture in organizations". *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2).
- Willmann, P. (1991). "'Bureaucracy, innovation and appropriability', ESRC Industrial Economics Study Group Conference, London Business School, November". *World Press Review* (1988) 35 (7), pp. 62-65.
- Yang, B., K. Watkins y V. J. Marsick (2004). "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), pp. 31-55. Recuperada de <<https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>>.
- Yang, B. (2003). "Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture". *Adv Dev Hum Resource*, 5 (2), pp. 152-162. Recuperada de <<http://doi.org/10.1177/1523422303005002003>>.

Gobiernos locales y estructura política en la Ciudad de México*

Héctor Tejera Gaona

Universidad Autónoma Metropolitana

Emanuel Rodríguez Domínguez

Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

Se realiza un análisis de la dinámica organizacional de las alcaldías de la Ciudad de México, en el marco de un proceso de extracción de ganancias políticas y económicas que denominamos economía extractiva de la función pública, la cual permite fortalecer al grupo en el poder que ocupa el gobierno local, al emplearse para crear y fortalecer redes clientelares. Se explica dicha dinámica como resultado de la competencia política marcada por la estructura que caracteriza la organización política de la capital. A partir de estudiar cómo se reestructura la organización de los gobiernos locales para ponerse al servicio de la economía extractiva, pretende explicarse el deterioro de la función pública que caracteriza a la mayoría de dichos gobiernos y su escasa capacidad para atender los problemas y demandas ciudadanas. El texto se sustenta en investigación socio-antropológica multilocal e información adicional de medios impresos.

*El presente trabajo se realizó gracias al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIT) de la UNAM, como parte del proyecto “Antropología de los gobiernos locales en México: los sentidos de la gestión pública y las innovaciones autonómicas”; clave de proyecto IA302720.

Palabras clave: Ciudad de México, gobiernos locales, estructura política, redes clientelares, economía extractiva.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta el proceso mediante el cual las alcaldías de la Ciudad de México (CDMX) han sido empleadas de manera informal para, por un lado, apoyar la creación y expansión de redes político-clientelares y, por otro, la formación de una élite política y económica que ha ascendido en el espacio público y partidario. Dicho proceso ha transformado las actividades de la estructura organizacional formal de los gobiernos locales sin cambiarla sustancialmente. Es más, como se verá más adelante, su transición de delegaciones políticas a alcaldías a partir de 2018 tampoco ha modificado la forma en la que se administran.

Los objetivos generales del texto se abarcan en tres preguntas: por un lado, ¿la estructura política de la CDMX incentiva la instauración de la *economía extractiva de la gestión pública* (que definimos más adelante) en el seno de los gobiernos locales?; por el otro, ¿cómo impacta dicha economía en la dinámica organizacional de las instancias gubernamentales?; finalmente, ¿cuáles son sus efectos en el desempeño del servicio público? Los objetivos particulares son los siguientes: *a)* explicar las causas y dinámica general del funcionamiento administrativo informal de las alcaldías, al acoplarse a la lógica de competencia política impuesta por la estructura política predominante en la CDMX, que promueve la instauración de la economía extractiva en la mayoría de los gobiernos locales; *b)* exponer las razones de la presencia de diferentes grupos políticos en el seno de las administraciones locales, los cuales se disputan beneficios económicos y políticos, propiciando la ineficacia y conflicto que caracteriza a los gobiernos locales, y *c)* ejemplificar algunas estrategias mediante las cuales dichos grupos capitalizan las normas y servicios para apuntalar su control político en las alcaldías.

PROPUESTA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL

En el plano metodológico, este texto se basa en estudios antropológicos sobre participación ciudadana y elecciones realizados en los últimos 10 años (Tejera y Rodríguez, 2015, 2013; Rodríguez, 2014), particularmente, de las etnografías sobre los procesos políticos en las alcaldías Benito Juárez, Iztacalco, Tlalpan, Coyoacán, Cuajimalpa, Iztapalapa, Cuauhtémoc y Milpa Alta, y sobre el desempeño gubernamental de algunas administraciones locales (Iztapalapa, Tlalpan, Cuauhtémoc y Coyoacán).¹ En términos conceptuales, se entiende como *economía extractiva de la gestión pública*² el proceso de capitalización de los puestos gubernamentales, mediante el cual los integrantes de un grupo obtienen recursos para fortalecer el control político-territorial que ejercen localmente, lo cual se logra desviando los preceptos legales y manipulando las normas; y propiciando ganancias para todos quienes participan de ella, especialmente del grupo político que ocupa la cúspide de la pirámide administrativa. Esta economía es el sello de los diversos grupos dominantes en los gobiernos locales, quienes la emplean para competir y ascender política y económicamente en la capital del país mediante estrategias que saquean los bienes públicos y, al mismo tiempo, forman y fortalecen redes políticas que consolidan su presencia político-territorial en la CDMX.

La administración realizada por los grupos políticos que se apropian de los gobiernos locales en la CDMX se realiza en un contexto con presencia de múltiples actores, algunos de ellos con intereses contradictorios entre sí, especialmente a causa de la disputa por el monto de

¹ Los autores agradecen a la historiadora Karen Rivera y al antropólogo Federico de Tavira el análisis y organización de información hemerográfica, así como la recopilación y organización de información sobre presupuestos y programas de las alcaldías.

² En el presente documento utilizamos la noción de economía extractiva para describir la expoliación de los recursos públicos (en particular los emanados de la gestión gubernamental) y nos desmarcamos de los enfoques que ponderan su aplicación al despojo de los recursos naturales, ya que nuestro objetivo radica en interpretar cómo dicha expoliación afecta la gestión pública, generando capital económico que posteriormente servirá para acumular capital político.

beneficios obtenidos por cada uno de ellos. Al mismo tiempo, dichos actores se cohesionan en torno al propósito de hacer funcionar la economía extractiva en aras del beneficio político y económico para todos. Las estrategias de extracción están acotadas por las diversas normas y ordenamientos que impiden, por ejemplo, crear nuevas unidades administrativas con presupuesto, si no es con acuerdo de las secretarías de Hacienda y Finanzas del gobierno central. Tampoco se pueden transformar las actividades existentes de forma radical. Son éstas las condiciones limitantes generales para instaurar el proceso de capitalización de la dinámica organizacional en la administración de los gobiernos locales, pero la fuerza política de cada uno de ellos les permitirá en diferentes grados modificar y pautar las relaciones interburocráticas, las protestas de los habitantes de las demarcaciones que gobiernan, y contener las presiones y supervisiones del gobierno central. El cambio no es sustantivamente organizacional, sino de las prácticas en su interior.³

Rebasa nuestro propósito discutir si, al no acotar las prácticas a las normas y procedimientos burocráticos para los cuales la organización fue diseñada, puede o no considerarse que existe un cambio organizacional. Lo importante es que, al ser parte del gobierno, puede configurar el entorno en el cual se realizan las actividades económicas y políticas de un espacio determinado, como resultado de la forma en la que se aplican las reglamentaciones y normas establecidas (Bernstein y Mertz, 2011). Lo anterior se sintetiza en su capacidad para mantener una estructura administrativa formal y, al mismo tiempo, organizar una estructura real subsumida a los intereses particulares, que se convierten en predominantes en el seno de la organización. No obstante sus condiciones limitantes, el poder jerárquico y político (Tejera, 2009) emerge como el engranaje que permite alcanzar sus objetivos. Esta situación modifica el carácter de las políticas públicas y la forma en la que éstas son formuladas y aplicadas, por lo que expondremos los intereses que promueven y sus efectos sociales (Shore, 2010).

³Para una revisión exhaustiva de la bibliografía sobre el cambio organizacional, véase Romero *et al.*, 2013.

La estrategia extractiva de gestión pública la ubicamos como una forma de los modelos de acumulación por desposesión (Harvey, 2005), una actividad de saqueo de recursos públicos limitados; la desposesión a través de la desregulación (Muzellec, 1994), así como el desplazamiento de los sectores populares y la desregulación de actividades económicas. Es usual que se exprese en prácticas como: concesión de espacios públicos e instalaciones comunitarias (deportivos, gimnasios, albercas, casas de cultura, entre otros), consentir (y a veces propiciar) el usufructo privado de espacios públicos y su apropiación para la venta en vía pública; expansión inmobiliaria violentando la normatividad, apertura de giros mercantiles en zonas restringidas, acciones simuladas de verificación de obras y establecimientos, desregulación territorial y certificación indiscriminada de uso del suelo, entre otras más.

Economía extractiva y estructura política en la CDMX

La economía extractiva está propiciada por la forma en la que se configura la competencia política en la CDMX. Lo usual sería responsabilizar a las prácticas individuales o a la carencia de normas y procedimientos institucionales (Bailey y Paras, 2006; Jávora y Jancsics, 2016) de las causas por las cuales ésta se ha expandido, abordándola desde la perspectiva de la corrupción. Pero evitamos una explicación individualista de los procesos políticos basada en una explicación ética o moral en el uso de recursos públicos, proponiendo qué deficiencias normativas o de supervisión de la organización administrativa impulsan las prácticas asociadas a la economía extractiva, un enfoque moral refugiado en lo deseable o en la inevitabilidad de la costumbre (Zinn, 2005; Ionescu, 2011; Torsello, 2011). Los efectos de la capitalización de las burocracias locales y el empleo de dichos recursos de manera patrimonialista (Gilda Costa, 2014; Resico, 2015) se dejan de lado cuando en los análisis sobre el funcionamiento de la gestión pública se visualiza el tema como corrupción, reiterando la importancia de fortalecer los diseños legales y de organización institucional, por un lado, y de supervisión ciudadana-

na y mecanismos de transparencia, por el otro (Acosta *et al.*, 2014). La cuestión es que la investigación etnográfica que hemos realizado sobre el desempeño de los gobiernos locales de la CDMX ha evidenciado que, más allá de leyes, manuales y procedimientos de organización y fiscalización, así como de órganos internos de control, los grupos políticos pueden servirse del andamiaje institucional para sus propósitos en la medida en que su poder diluye la supervisión del gobierno central y la confrontación con la ciudadanía.⁴ Por lo anterior, consideramos que debe abordarse el proceso desde el análisis socio-político, buscando explicar las “reglas” utilizadas para acceder al poder en la CDMX (Ledeneva *et al.*, 2017; Damgaard, 2015; Ejersbo y James 2012) y, particularmente, cómo se compite política y electoralmente.

El fortalecimiento político del grupo que encabeza alguno de los 16 gobiernos locales impulsa la economía extractiva con el propósito de alimentar redes clientelares, sobre todo en demarcaciones donde el Índice de Desarrollo Social es más bajo. En la CDMX, las alcaldías que presentan estas características son las más cercanas a definirse como *rururbanas* o con amplios territorios bajo esta denominación (particularmente, Tlalpan, Xochimilco y Milpa Alta).⁵ Dichas demarcaciones tienen condiciones que favorecen el empleo patrimonialista del gasto social, impulsando, mediante éste, la formación de redes clientelares que catapultan aspiraciones políticas.⁶ Pero estos procesos clientelares también se generan en enclaves con población de bajos recursos con una densidad demográfica importante —como es el caso de zonas como Los Pedregales y Los Cul-

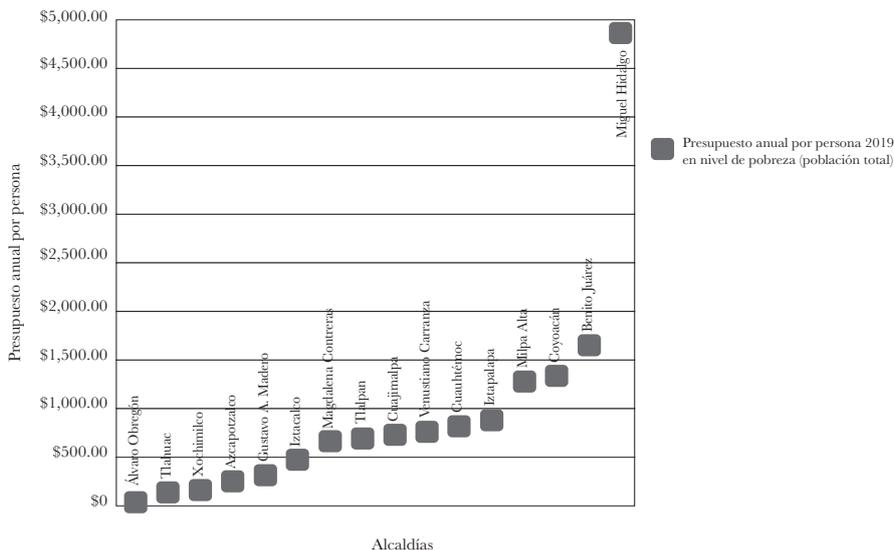
⁴ Resaltar la importancia de la fiscalización o la vigilancia ciudadana desde una perspectiva circunscrita al ámbito institucional (véase Aceves, 2016) evade el contexto y las condiciones políticas internas en los que se desenvuelve la administración pública.

⁵ Son espacios que presentan procesos de urbanización y que están adyacentes a las ciudades. Se caracterizan por un paisaje donde se mezclan viviendas de personas que viven de actividades realizadas en la ciudad con las de habitantes que se dedican a las actividades agrícolas.

⁶ Los casos se repiten en toda la ciudad. Podemos mencionar al asesor actual de un alcalde, quien en pasadas administraciones fue acusado de extorsión. No obstante, los recursos obtenidos le permitieron fundar una organización territorial (Nueva Era) con la cual negoció sus alianzas durante las campañas electorales de 2018.

huacanes en una alcaldía como Coyoacán—, así como en la alcaldía Miguel Hidalgo —clasificada como de IDS Alto—, pero donde seis de cada 10 habitantes viven en condiciones de pobreza en colonias como Pensil, Huichapan, Argentina, Tacuba y Tacubaya. La siguiente imagen muestra que los recursos anuales para mantener esas redes clientelares son limitados o se acaparan por los programas del gobierno central (como ha sucedido a partir de la entrada de Morena a la Jefatura de la Ciudad de México), por lo que se requiere de recursos complementarios que pueden obtenerse mediante la economía extractiva.

IMAGEN 1.
ALCALDÍAS DE LA CDMX. PRESUPUESTO ANUAL POR PERSONA,
2019, SEGÚN NIVEL DE POBREZA



Fuente: elaboración propia.

Como puede verse, el presupuesto anual es sumamente bajo en todas las alcaldías, por lo que, para mantener cierto nivel de competencia política

con base en la formación de redes territoriales de carácter clientelar, se requiere de recursos adicionales, usualmente obtenidos mediante la economía extractiva de la gestión pública.

Se define la estructura política como la forma particular que adquieren las relaciones políticas en una sociedad determinada, relaciones que configuran el ejercicio del poder y que son matizadas por un contexto institucional, normativo y cultural. Puede sostenerse que, en la CDMX, su formación proviene de la interacción de varios procesos, entre los cuales destacan, en primer lugar, la formación de una cultura de oposición al Estado y partido dominantes hasta finales del siglo xx, que se manifiesta desde los años cuarenta, muy probablemente propiciada por los movimientos sociales de ese periodo y por la consolidación de una intelectualidad de izquierda (Vaughan, 2001; Tejera y Rodríguez, 2015). Sus expresiones electorales pueden trazarse desde los años sesenta, en los cuales el Partido Acción Nacional (PAN) obtiene 20 por ciento de la votación en la ciudad y el Partido Comunista Mexicano (PCM) 9.3 por ciento. (Gómez-Tagle, 2000: 39). Esta cultura se alimenta del autoritarismo gubernamental frente a las demandas sindicales, sociales, estudiantiles y electorales (Álvarez, 2009) y, desde los años ochenta, como resultado de las políticas neoliberales. Las reformas políticas imprimen contenido electoral a dicha cultura a partir de 1988 y derivan en el predominio del PRD en la CDMX a partir de 1997 (Tejera, 2003). Pero es de oposición, no de izquierda, y en 2000 casi gana el candidato a Jefe de Gobierno del PAN, además de que este partido ha mantenido ínsulas electorales en alcaldías como Benito Juárez y Miguel Hidalgo.

En segundo lugar, desde 1997, en la dinámica electoral de la CDMX, votar por el PRD no implica votar por la izquierda, sino favorecer el fortalecimiento de líderes de organizaciones político-territoriales que se convirtieron en funcionarios y legisladores a partir de 1997, cuando el candidato a la jefatura de gobierno por el PRD, Cuauhtémoc Cárdenas, negocia con ellos su apoyo electoral (Haber, 2009). De esta forma, se les abren las puertas para integrarse al PRD y, aprovechando el propósito de impulsar la democracia interna de este partido, utilizan sus redes para que voten por ellos, alcanzando así puestos centrales en la estructura

partidaria, el Legislativo, los gobiernos locales y central (Frutos, 2002; Bruhn, 2012: 14). De esta forma, se consolida una estructura territorial de alianzas entre quienes encabezan organizaciones urbanas —que se apuntala en la medida en que éstos obtienen ascenso y prebendas para ellos y los integrantes de su organización— y los poderes Legislativo y Ejecutivo locales. El reiterado triunfo del PRD en la capital hasta las elecciones de 2015 favorece el arraigo de una élite política dividida en grupos y facciones.⁷ El tercer elemento, finalmente, emerge cuando la competencia política entre dichos grupos se incrementa ante la tendencia a impedir que ingresen nuevos actores, competencia basada en la formación e incremento de redes clientelares, porque la clave del poder político se sustentará, coloquialmente dicho, en la frase “cuántos tienes, cuánto vales”.

En la formación de la estructura política confluyen la absorción de las organizaciones territoriales vinculadas a las delegaciones políticas (Alvarado y Davis, 2003: 139; Harbers, 2007); la disputa por territorios mediante la formación de organizaciones que concentran la intermediación en el ámbito local y a veces delegacional, y la vinculación de integrantes de las facciones del PRD con las organizaciones político-clientelares que tienen influencia territorial. En dos décadas, la estructura política fue integrándose con la presencia de organizaciones urbanas que “pertenecen” a personajes políticos particulares (Tejera y Castañeda, 2017; Tejera y Rodríguez, 2015), quienes las “alimentan” cuando ocupan un puesto gubernamental o legislativo. A su vez, las organizaciones territoriales muestran su “músculo” para negociar gasto social e insertar a sus líderes en puestos de los gobiernos locales y central (Rodríguez, 2019; Iucci, 2018).

Bajo este contexto, la mayoría de quienes encabezan las delegaciones políticas (ahora alcaldías), que desde el año 2000 comienzan a ser

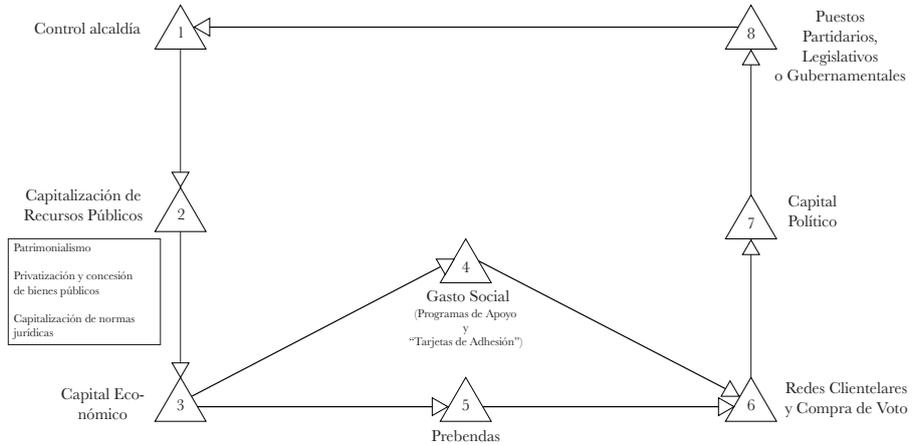
⁷ Definimos la élite política como aquel grupo o estrato social que cuenta con la capacidad para configurar las condiciones en las cuales viven los capitalinos, por su capacidad para establecer leyes y reglamentos, y aplicar políticas públicas (Salas-Porras y Luna, 2012).

electos, evalúan que cuentan con menos de tres años de gestión para, por una parte, sobrellevar la responsabilidad administrativa y la presión política y ciudadana de las demarcaciones para atender deficiencias en servicios e infraestructura, y; por otra parte, reorganizar las prácticas informales en el seno de la estructura organizacional para fundar las bases financieras y el apoyo político que permita impulsarlos en sus aspiraciones. Durante los estudios etnográficos que hemos realizado durante más de 20 años, se constata que la gestión de los gobiernos locales ha sido puesta al servicio, no de las necesidades de las demarcaciones, sino de las aspiraciones políticas del grupo político que las encabezan. Tenemos casos en los que, incluso, se ha calculado cuántos votos pueden obtenerse por arreglar una calle, atender el deterioro de luminarias o remozar un parque. Las actividades de los integrantes de la estructura se han dirigido a incrementar el número de votos en los comicios en beneficio de quien es delegado y que aspira a ascender políticamente para ser diputado federal, o negociar un puesto en el gobierno central. Bajo estas condiciones, la competencia por el poder impregna la configuración organizacional, propiciando un estilo de hacer y de ser que se expresa en una forma de acumulación particular, la economía extractiva, impulsada por la interacción entre gobiernos locales y estructura política.

ECONOMÍA EXTRACTIVA Y REORGANIZACIÓN INFORMAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA CDMX

La economía extractiva de la gestión pública se hace posible en la medida en que el poder político obstruye, parcializando o evitando, la aplicación de leyes y reglamentos, con el propósito de obtener beneficios económicos personales, por un lado, y direccionando el presupuesto gubernamental para fortalecer los vínculos con las redes territoriales, por el otro. Esta lógica de funcionamiento puede sintetizarse en la siguiente imagen:

IMAGEN 2.
FLUJOS DE LA ECONOMÍA EXTRACTIVA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



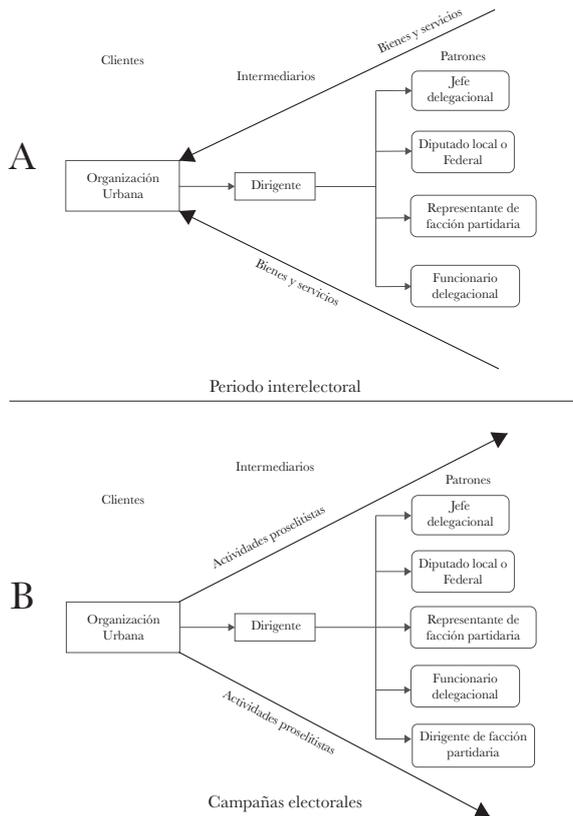
Fuente: elaboración propia con base en datos etnográficos.

La imagen muestra que los flujos de la economía extractiva pueden iniciarse en diversos espacios, pero la constante es que un grupo político ocupa puestos en la administración de una alcaldía. Este espacio abre la oportunidad para iniciar la capitalización de los recursos públicos que son empleados para fortalecer su poder, al dirigirlos a programas sociales de corte local, recursos que fortalecen relaciones cliente-intermediario-patrón. Dichas relaciones les permiten mantener el control político territorial, primero, mediante el otorgamiento de gasto social; segundo y más importante, convirtiendo a la mayoría de los líderes de organizaciones urbanas y representantes vecinales en intermediarios y, a la vez, en “burócratas de calle”. La gobernanza de las demarcaciones no puede explicarse sin su presencia. Tampoco sin considerar que los líderes de las organizaciones urbanas más importantes serán integrados a la administración gubernamental local.

Las relaciones de carácter clientelar pueden capitalizarse durante los procesos electorales (Combes, 2011; Hilgers, 2008). Se caracterizan

por un sistema de prestaciones y contraprestaciones que afianzan valores de obligación y deuda (Auyero, 2001; Stokes, 2007; Szwarcberg, 2015; Moya y Paillama, 2017; Ortiz de Rozas, 2017; Mauss, 2009). Las clientelas se movilizan durante los periodos electorales, y la definición primera y última sobre a quién se otorgará apoyo político-electoral se establece entre intermediarios y patronos. El siguiente esquema ejemplifica gráficamente lo expuesto:

IMAGEN 3.
FASES DE LAS RELACIONES POLÍTICO-CLIENTELARES EN LA CDMX



Fuente: elaboración propia con base en datos etnográficos.

La interacción entre clientes, intermediarios y patronos (A) corresponde al ámbito del fortalecimiento de la gobernanza, siendo típica en los periodos no electorales; mientras que en los electorales (B), la organización apoya a su dirigente y a los candidatos que éste les indique (incluido él mismo, en el caso de que sea postulado a un cargo de elección popular).

Se ha dicho que la estructura organizacional de los gobiernos locales no se modifica sustancialmente, sino que las prácticas que la caracterizan la mantienen, pero modificando sus propósitos. De esta manera, a dicha estructura se sobreponen cuatro estratos que se han catalogado con base en sus prácticas.

En primer lugar, se erige una *burocracia directiva*, la cual organiza la maximización de los beneficios obtenidos por los niveles subordinados, a la vez que ejerce su poder político para negociar, obstaculizar o minimizar auditorías y controles financieros, así como protestas ciudadanas causadas por los efectos de la economía extractiva.

En segundo lugar, se forma una *mesoburocracia*, que es la principal responsable de realizar las actividades operativas que maximizan, a la vez que encubren, las prácticas centrales de la capitalización de la gestión pública. Son quienes tienen control sobre la información archivada y pueden “perderla” o modificarla, así como “ajustar” licitaciones y concursos mediante asignaciones directas subrepticias y aceptación de sobrepagos. Se ha observado que, en el caso de las disputas por el uso del suelo, propician “errores” u “omisiones” que favorecen decisiones jurídico-administrativas en contra del interés general. También pueden aceptar convertirse en “chivos expiatorios” con la promesa de que serán retribuidos generosamente.

En tercer lugar, se genera el estrato de la *infraburocracia*, que está subdividido en los “burócratas de base” y los “burócratas de calle” o de “enlace”. Los primeros laboran en las condiciones más precarias de las oficinas gubernamentales, usualmente en espacios deteriorados e improvisados. Su contribución en la economía extractiva es marginal, aunque generan sus propios ingresos mediante retribuciones extrasalariales al solucionar gestiones ciudadanas. En el caso de los “burócratas de calle”, éstos ocupan la “zona gris” de ser intermediarios y empleados

en las administraciones locales. Son trabajadores temporales con salarios precarios, aun cuando su papel político es central en la gobernanza y la generación de las redes políticas. A su vez, muchos de ellos buscan fortalecerse como líderes e intermediarios.

Finalmente, tenemos a la *infraburocracia temporal* que realiza tareas operativas y, debido a la inseguridad laboral, también se ve obligada a trabajar en actividades extraburocracia, como realizar gestiones en los módulos de atención ciudadana (Cortés, 2001) de diputados locales y federales, “como agradecimiento por haber entrado a laborar a la delegación”. Pagados por nómina ocho,⁸ reciben las menores percepciones salariales en el escalafón delegacional. Si hacemos un cuadro sintético de lo arriba expuesto, las actividades asociadas a la capitalización de la gestión pública se organizan como lo presenta la tabla 1.

TABLA 1.
EFECTOS DE LA ECONOMÍA EXTRACTIVA EN LA DINÁMICA
ORGANIZACIONAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES

<i>Actividades de capitalización de la gestión</i>	<i>Estratos burocráticos</i>			
	<i>Burocracia directiva</i>	<i>Mesoburocracia</i>	<i>Infraburocracia</i>	<i>Infraburocracia temporal</i>
Organizar estrategias para maximizar los beneficios.	X			
Direccionar las actividades de los niveles subordinados.	X			

⁸ Son trabajadores eventuales y por contrato de honorarios que tienen algunas prestaciones, aunque no gozan de estabilidad laboral. Su contratación no les garantiza una plaza y queda a discreción de las autoridades en turno.

<i>Actividades de capitalización de la gestión</i>	<i>Estratos burocráticos</i>			
	<i>Burocracia directiva</i>	<i>Mesoburocracia</i>	<i>Infraburocracia</i>	<i>Infraburocracia temporal</i>
Obstaculizar auditorías y controles financieros.	X			
Operacionalizar las prácticas administrativas que maximizan la ganancia y enmascaran el ejercicio de la economía extractiva.		X		
Manipular archivos, bases de datos y requisitos para concursos.		X		
Adecuar información para obstaculizar o favorecer decisiones jurídico-administrativas.		X		
Amortiguar sanciones administrativas o penales.		X		
Fortalecer las redes político-territoriales.			X	X
Apoyar el proselitismo electoral.			X	X
Realizar la intermediación entre redes y gobierno local.			X	X

<i>Actividades de capitalización de la gestión</i>	<i>Estratos burocráticos</i>			
	<i>Burocracia directiva</i>	<i>Mesoburocracia</i>	<i>Infraburocracia</i>	<i>Infraburocracia temporal</i>
Actividades extralaborales de apoyo proselitista.				X

Fuente: información etnográfica y hemerográfica de los gobiernos locales.

A pesar de las diferencias entre estos estratos y los intereses encontrados entre ellos, particularmente en la burocracia directiva y en la mesoburocracia, ya que ahí se insertan los actores provenientes de alianzas y acuerdos transadministración, la confluencia de intereses genera cierta estabilidad, pues sus integrantes buscan maximizar sus ganancias, aunque alguno de ellos puede excederse en sus confrontaciones y “torpedear el barco”.⁹

Acuerdos transadministración y disputas por los beneficios de la economía extractiva

Las relaciones en el seno de los gobiernos locales no están exentas de confrontaciones y conflictos como resultado de los “acuerdos” a que llega una administración saliente con la entrante, particularmente, si se mantiene el mismo partido en el poder y el alcalde entrante ha sido impulsado como candidato por el anterior. Dichos “acuerdos” se establecen con dos propósitos por la administración saliente: por un lado,

⁹ Por ejemplo, quienes denuncian las prácticas de otros de los integrantes de la administración local, caso del alcalde que ante un grupo de trabajadores de la propia alcaldía sostiene estar en desacuerdo con que los integrantes de la administración anterior estén pidiendo “diezmos” a algunos trabajadores. El alcalde sostiene estar en desacuerdo con la entrega de 25 por ciento del salario de algunos trabajadores al jefe delegacional. Dichos trabajadores son aquéllos a los que éste les “hizo el favor” de otorgarles trabajo.

seguir participando de las ganancias de la economía extractiva y, por otro, desactivar cualquier acción en contra de ella por parte de las instancias de supervisión interna (Órgano de Control) o por demandas ciudadanas. Por lo tanto, es usual encontrar en los gobiernos locales la presencia de “representantes” del gobierno anterior que buscan evitar, por ejemplo, que la administración entrante “deje pasar” o apoye sanciones y denuncias.¹⁰ A estos acuerdos son lo que denominamos como *transadministración*. Los conflictos que se generan son una oportunidad para profundizar en la dinámica interna de los gobiernos locales (Gluckman, 1963).

También ingresan a la administración líderes de organizaciones o grupos políticos que apoyaron las campañas electorales de la nueva administración a cambio de un puesto de mayor o menor importancia, dependiendo de su influencia política. Dicho puesto será capitalizado para fortalecer su influencia política, particularmente si pueden disponer de recursos para “alimentar” sus redes. Por esa razón, los puestos más deseados son director de Gobierno, de Obras, Jurídico, de Participación Ciudadana y de Desarrollo Social.

Las “cuotas políticas” en los diversos puestos de los gobiernos locales propician la confrontación de intereses, conflictos endémicos entre áreas operativas y la inmovilidad burocrática. Todo ello a causa de las confrontaciones entre las áreas que requieren de acciones complementarias para atender las demandas de gestión en las demarcaciones. Por eso, en realidad es la infraburocracia, con sus limitaciones, la que resuelve las demandas más usuales de la ciudadanía.

Se ha encontrado que en algunos casos es tal el poder del grupo saliente, que una de las tareas del alcalde entrante es la de intentar formar su propio grupo, particularmente si no proviene de una red de

¹⁰ En 2018, en Coyoacán, se buscó evitar la notificación de 11 resoluciones de Contraloría que ordenaban sancionar a 52 funcionarios públicos, con acciones que abarcan desde amonestaciones hasta inhabilitaciones por 10 años. Algunos de dichos servidores públicos continúan actualmente laborando en la administración de la alcaldía. Gestiones anteriores de Coyoacán *perdonaron* a servidores. A. Cruz y M. Servín, *La Jornada*, 15 de abril de 2019, p. 27.

relaciones políticas, como ha sido el caso de actores y exfutbolistas que han aceptado ser candidatos y han ganado. Algunos de ellos han buscado formar su propio grupo, lo cual ha incrementado las fricciones en el seno de la estructura de las alcaldías, pues hay funcionarios que trabajan en beneficio del equipo anterior, mientras que otros respaldan los intereses del alcalde. Los conflictos a los que puede llegar la relación intradelegacional se ejemplifican cuando hay disputas por el control de la vía pública. Formalmente, se expresan como una contienda en torno a las atribuciones de distintas áreas que pueden otorgar permisos de uso del espacio urbano público, a la vez que pretenden obtener ingresos adicionales de manera informal.

No son usuales las confrontaciones públicas, pero tenemos un ejemplo de lo que usualmente sucede en el ámbito intraburocrático, pero que sucede en la vía pública. El asesor de un alcalde se disputa con el recién designado director jurídico (que pertenece al grupo de la administración anterior) las prebendas por la instalación de una feria en el Centro Histórico de esa demarcación. El conflicto aquí es que el asesor solicita dinero al representante de los dueños de los juegos mecánicos de la feria para permitir instalarlos en el parque central de la alcaldía. Por su parte, el director jurídico pretende encabezar la intermediación en representación de los intereses de la antigua administración. Ambos personajes se enfrentan a gritos en vía pública y, mientras que el asesor sostiene que fue enviado por el alcalde, cuestionando la intervención del Jurídico, éste intenta hacer valer su jerarquía. El eje de la discusión se concentra en establecer quién tiene la autoridad para capitalizar la intermediación, con base en la cercanía con quienes representan o por quien fueron enviados.¹¹ El asesor sostiene que ha sido enviado “directamente” por el alcalde, mientras que el director jurídico afirma que, por la naturaleza de su puesto, él tiene la capacidad de tomar la decisión. El asesor nunca deja de recordarle al jurídico su reciente sanción por con-

¹¹ G. Suárez, “Funcionarios en Coyoacán protagonizan discusión en feria artesanal”, *El Universal*, 3 de febrero de 2019: <<https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/funcionarios-en-coyoacan-protagonizan-discusion-en-feria-artesanal>>.

ducir alcoholizado, que lo llevó al Centro de Sanciones Administrativas y de Integración Social.

El enfrentamiento arriba descrito evidencia el escaso poder del alcalde para cohesionar a los empleados de su administración, lo cual muestra que muchos de ellos respondan a los intereses de quienes encabezan las camarillas de las que formaron parte, pero que ya no administran la alcaldía, aunque negociaron que se mantuviera en la nómina delegacional, ya sea de manera formal o informal, a sus adeptos para que salvaguarden sus intereses. Al día siguiente, un grupo de vecinos envía una queja a la bancada del PRD en la Cámara de Diputados por “el uso de cargos en la alcaldía para mantener los esquemas de corrupción en el mandato”. También se pide que se indague la venta de espacios. Los acuerdos establecidos entre el alcalde y el grupo predominante se desgastan en la medida en que el primero se enfrenta con su incapacidad de gobernar,¹² porque la burocracia predominante responde al exdelegado, quien la utiliza para continuar haciendo negocios que benefician a todos.

El asesor forma parte de una red de integrantes del alcalde, quienes están encargados de capitalizar los puestos que ocupan en ella. Ante el conflicto derivado del incumplimiento de acuerdos informales entre dicho asesor y el representante de una feria, se fincan responsabilidades penales al primero, al secretario particular del alcalde, a un concejal de la alcaldía (quien ya había ocupado puestos administrativos) y a su cuñado, este último empleado de la “ventanilla única”.¹³ El actuar colectivo de todos estos personajes puede ser un indicador de la amplitud de la red de intereses divergentes que se sirven del funcionamiento cotidiano de un puesto público.

¹² Llama la atención que entre sus principales colaboradores destaquen un exdirector técnico de un equipo *amateur* del estado de Guerrero y un exfutbolista, lo que evidencia su carencia de vínculos con las redes político-territoriales de la demarcación. En su grupo no hay personal con experiencia administrativas o relaciones para controlar dichas redes.

¹³ En la ventanilla única se reciben todas las peticiones y trámites.

A MANERA DE CONCLUSIÓN: ECONOMÍA EXTRACTIVA Y ESTRATEGIAS DE ACUMULACIÓN

Una de las estrategias utilizadas en la CDMX, hasta la entrada de los gobiernos elegidos en 2018,¹⁴ fue el otorgamiento de concesiones a empresas privadas en los deportivos públicos de las diversas alcaldías. Por ejemplo, la concesión de canchas de futbol a la empresa *City Sports Systems*, creada por el jefe delegacional saliente a tres meses del inicio de la gestión delegacional 2012-2015 en Coyoacán. A pesar de los intentos vecinales por revocar dicha concesión, su uso privado ha generado ganancias al grupo político que ha controlado esta demarcación. Otros deportivos, como el Centro Atlético Espartaco y las canchas de tenis del Francisco J. Mújica, también fueron concesionados.¹⁵ Es tal la voracidad que acompaña las prácticas de la economía extractiva, que incluso se disputan los sanitarios de mercados y deportivos públicos entre funcionarios que responden a intereses contrapuestos. Por ejemplo, un jefe de la Unidad de Mercados capitaliza el uso de los sanitarios de cuatro mercados, sustituyendo a los trabajadores por sus familiares o allegados. Los recursos obtenidos semanalmente alcanzan 5 mil pesos en el mercado de la avenida Churubusco 171 y hasta los 19 mil en el de Coyoacán 81.¹⁶ Estos ingresos, según información disponible, se canalizan a los jefes de área de la alcaldía; en marzo de 2019, las prácticas descritas se aplicaban en los deportivos José Gorostiza, Huayamilpas y Jesús Clark Flores de dicha demarcación.

Existen otras ventanas de oportunidad para los grupos que dirigen las alcaldías. Por ejemplo, construir nuevas oficinas administrativas solicitando a Finanzas del gobierno central montos que alcanzan los 100

¹⁴ Esto no quiere decir que los gobiernos entrantes hayan suspendido las prácticas asociadas a la economía extractiva, pero sí que las han difuminado en el quehacer gubernamental.

¹⁵ Á. Bolaños, “Revocar permisos para uso del espacio público en Coyoacán, pide Ruiz”. *La Jornada*, 28 de marzo de 2019, p. 32.

¹⁶ R. González, “Dos funcionarios de Coyoacán se disputaron dinero de baños públicos”, *La Jornada*, 31 de marzo de 2019, p. 23.

millones de pesos para construir nuevas oficinas, bajo el argumento de que las actuales se encuentran dañadas a causa del sismo de septiembre de 2017. Sin embargo, por ejemplo, el edificio de la alcaldía de Coyoacán, al ser monumento histórico, debiera contar con un dictamen del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) que confirme que, efectivamente, fue dañado por el sismo. Pero el Instituto ha realizado dictámenes en múltiples monumentos históricos de la CDMX y, por lo tanto, en caso de que estuviera dañado ya se hubiera emitido un dictamen. Las direcciones de obras de las alcaldías pueden expedir dictámenes que sustenten la solicitud de construcción de nuevas oficinas, pero en el caso citado esto es ilegal, ya que el INAH es el único facultado para evaluar daños al patrimonio histórico y cultural.

Al funcionamiento de la economía extractiva, que fortalece políticamente los grupos políticos que controlan las alcaldías, se vinculan otros actores con influencia territorial, los cuales, mediante negociaciones de apoyo a dichos grupos, buscan ampliar sus fuentes de ingresos y, al mismo tiempo, consolidar las organizaciones que encabezan. Estos actores son, entre otros, comerciantes ambulantes, solicitantes de vivienda y asociaciones de pequeños empresarios. Todos ellos establecen acuerdos políticos, bajo la protección de los funcionarios y, no pocas veces, bajo el manto de una militancia partidaria en el partido del alcalde. Este proceso de relaciones políticas permite medrar con el espacio urbano. A partir de dichos acuerdos, estas organizaciones se fortalecen políticamente y, en su caso, les permite obtener recursos para fortalecer sus redes.

La probabilidad de que el cambio político-partidario manifestado en la capital del país del PRD a Morena, a partir de las elecciones de 2018, sea el inicio de una modificación sustantiva en las prácticas mediante las cuales se accede y se mantiene el poder político es remota. Tampoco es probable que cambien aquellas que caracterizan el ejercicio de la administración pública en el contexto local. Las reglas de competencia y control políticos en la capital del país difícilmente se transformarán a causa de la alternancia partidaria, porque no dependen de ella. Como se ha descrito, la estructura política se relaciona con los partidos mediante alianzas que pueden desconocerse si no satisfacen

las expectativas de los actores políticos. Las organizaciones territoriales de carácter clientelar apoyan electoralmente a quienes sus líderes les indican. Por esta razón, más allá del aspecto discursivo en cuanto a que el gobierno de Morena es distinto al del PRD, las reglas de competencia política no han cambiado.

Tampoco se han transformado las formas de hacer en los gobiernos locales. No obstante que a partir de 2018 las delegaciones políticas se convirtieron en alcaldías y se generó una nueva organización de toma de decisiones basada en Concejo, las prácticas asociadas a la economía extractiva siguen vigentes, por lo que dicha organización ha sido difuminada. La Constitución de la CDMX estableció la designación de 10 concejales (seis del mismo partido que el alcalde) para formar el Concejo que acordaría el ejercicio del presupuesto público. Los grupos que llegaron al poder o que lo mantuvieron a partir de las últimas elecciones postularon una planilla de seis concejales que forman parte de su estrategia de negocios. Los concejales que no forman parte de dicha estrategia (usualmente los cuatro restantes) han sido desplazados de las decisiones y los alcaldes solamente trabajan con aquellos que integraron la planilla con la que ganaron. En varias alcaldías, los concejales son líderes de organizaciones clientelares que ahora cuentan con un empleo remunerado. Los diputados locales de Morena han buscado disminuir la importancia de los concejales, proponiendo cambios legislativos que eviten la obligatoriedad de que los presupuestos anuales sean aprobados por consenso. Los alcaldes también han solicitado a dichos diputados que reduzcan las atribuciones de los concejales. En este sentido, las alcaldías no representan una nueva forma de gobernanza ni resuelven problemas de representación ni de decisión básicos. Los Concejos significaron, para la mayoría de los alcaldes, una “piedra en el zapato”, pero han aprendido cómo evitarlos y desplazarlos. En el trabajo etnográfico encontramos que los concejales pertenecientes a los partidos de oposición se quejan de haber sido excluidos del gobierno de la alcaldía, a lo cual puede agregarse su carencia de representatividad política den el ámbito territorial (fueron elegidos por el método representación proporcional) y la debilidad para influir en las decisiones.

En consecuencia, no obstante que la presencia de actores con diversos intereses en el seno de la administración de los gobiernos locales puede generar confrontaciones por la disputa de las ganancias, las prácticas que garantizan la operación de la economía extractiva de la gestión pública no han sido puestas en peligro por el cambio de un partido a otro, ni por la reorganización de las decisiones mediante la instauración de los Concejos de las alcaldías, especialmente en los casos en los que el grupo político que administra el gobierno se encuentra cohesionado por el interés común de hacerla funcionar para su beneficio político y económico. No obstante las modificaciones a la organización de los gobiernos locales, el poder que otorga la fortaleza política de los grupos políticos sigue siendo la clave para mantener en funcionamiento la economía extractiva, más allá de presiones y supervisiones del gobierno central, los conflictos internos y las protestas ciudadanas.

REFERENCIAS

- Aceves, I. (2016). “El alcance del control de la fiscalización en la Administración Pública Federal”. *Encrucijada*, 22, pp. 1-16. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2016.22.57655>>.
- Acosta de Mavárez A., A. C. Pérez y E. Mavárez (2014). “Contraloría social como mecanismo de rendición de cuentas vertical”. *Revista CICAG* 12 (1), pp. 133-144. Recuperado de <<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/3129/4546>>.
- Alvarado, A., y D. E. Davis (2003). “Participación democrática y gobernabilidad en la Ciudad de México: el reto del PRD en la transición política”. *Estudios Sociológicos*, 21 (1), pp. 135-166.
- Auyero, J. (2001). *La política de los pobres: las prácticas clientelistas del peronismo*. Manantial.
- Bailey, J., y P. Paras (2006). “Perceptions and Attitudes about Corruption and Democracy in Mexico”. *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, 22 (1), pp. 57-82. Recuperado de <<http://10.1525/msem.2006.22.1.57>>.
- Bernstein, A., y E. Mertz (2011). “Introduction Bureaucracy: Ethnography of the State in Everyday Life”. *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review*, 34

- (1), pp. 6-10. Recuperado de <<http://10.1111/j.1555-2934.2011.01135.x>>.
- Bolaños, Á. (2019). “Revocar permisos para uso del espacio público en Coyoacán, pide Ruiz”. *La Jornada*, 28 de marzo, p. 32.
- Bruhn, K. (2012). “El PRD y los movimientos populares en el Distrito Federal”, en J. Cadena-Roa y M. A. López Leyva (coords.), *El PRD: orígenes, itinerario y retos*. Ciudad de México, IIS-UNAM, CEIICH-UNAM, pp. 133-154.
- Combes, H. (2011). “¿Dónde estamos con el estudio del clientelismo?”, *Desacatos*, 36, pp. 13-32.
- Cortés, M. (2001). “La relación política de lo formal a lo informal: Los módulos de atención ciudadana”. Tesis de licenciatura, UAM-Iztapalapa. Recuperado de <<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=3047&docs=UAM3047.PDF>>.
- Cruz, A., y M. Servín (2019). “Gestiones anteriores de Coyoacán perdonaron a servidores”. *La Jornada*, 15 de abril, p. 27.
- Damgaard, M. (2015). “Corruption: Multiple margins and mediatized transgression”. *Ephemera, theory and politics in organization*, 15 (2), pp. 411-434.
- Ejersbo, N., y H. S. James (2012). “Bureaucracy and Democracy in Local Government”. *The Oxford Handbook of Urban Politics*. Oxford University Press, pp. 1-20. Recuperado de <<http://10.1093/oxfordhb/9780195367867.013.0009>>.
- Gil da Costa Júnior, A. (2014). “La burocracia y el patrimonialismo: un conflicto cultural en la administración pública brasileña”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana. Grupo Eumed.net*, 193. Recuperado de <<https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2014i19313.html>>.
- Gluckman, M. (1963). *Order and Rebellion in Tribal Africa*. Cohen and West, Nueva York, Free Press of Glencoe.
- Gómez-Tagle, S. (2000). “Nuevas formaciones políticas en el Distrito Federal”, en S. Gómez-Tagle y M. E. Valdés (eds.), *La geografía del poder y las elecciones en México*, México, Plaza y Valdés, pp. 39-94.
- González, R. (2019). “Dos funcionarios de Coyoacán se disputaron dinero de baños públicos”. *La Jornada*, 31 de marzo, p. 23.
- Haber, P. (2009). “La migración del Movimiento Urbano Popular a la política de partido en el México contemporáneo”. *Revista Mexicana de Sociología*, 71 (2), pp. 213-245.
- Harbers, I. (2007). “Democratic Deepening in Third Wave Democracies: Experiments with Participation in Mexico City”. *Political Studies*, 55 (1), pp. 38-58.

- Harvey, D. (2005). "El 'nuevo' imperialismo: acumulación por desposesión". *Socialist register 2004*, pp. 99-129, CLACSO.
- Hilgers, T. (2008). "Causes and Consequences of Political Clientelism: Mexico's PRD in Comparative Perspective". *Latin American Politics and Society*, 4 (50), pp. 123-153.
- Ionescu, L. (2011). "Mexico's Pervasive Culture of Corruption". *Economics, Management & Financial Markets*, 6 (2), pp. 182-187.
- Iucci, M. J. (2018). "Políticas sociales y redes políticas. La implementación de un programa de economía social en un municipio de Argentina". *Espiral*, 25 (72), pp. 123-147. Recuperado de <<https://dx.doi.org/10.32870/espiral.v25i72.6526>>.
- Jávor, I., y Jancsics, D. (2016). "The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study". *Administration & Society*, 48 (5), pp. 527-558. Recuperado de <<https://doi.org/10.1177/0095399713514845>>.
- Ledeneva, A., R. Bratu y P. Köker (2017). "Corruption Studies for the Twenty-First Century: Paradigm Shifts and Innovative Approaches". *The Slavonic and East European Review*, 95 (1), pp. 1-20. Recuperado de <<http://10.5699/slaveastorev2.95.1.0001>>.
- Mauss, M. (2009 [1923]). *Ensayos sobre el don*, J. Bucci (trad.). Katz.
- Moya, E., y D. Paillama (2017). "Clientelismo y corrupción en contextos de baja estatalidad, una relación mutualista". *Revista de Sociología e Política*, 25(64), pp. 73-98. Recuperado de <<https://doi.org/10.1590/1678-987317256406>>.
- Muzellec, R. (1994). "Privatización y contractualización en la función pública". *Documentación administrativa*, 1 (239), pp. 125-142. Recuperado de <<https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/5369/5423>>.
- Ortiz de Rozas, V. (2017). "¿Clientelismo o representación política? El "programa" de los mediadores políticos. Reflexiones desde Argentina". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62 (229), pp. 263-296. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182017000100263&lng=es&tlng=es>.
- Racanello, K. (s.f.). "Índice de desarrollo social de la Ciudad de México". *Evalua-CDMX*. Recuperado de <https://evalua.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Archivos/Seminario%202018%20sistema%20bienestar%20social/2.NuevoIDS_CDMX_nov2017.pdf>.
- Resico, M. F. (2015). "Neopatrimonialismo y patronazgo-clientelismo: una revisión temática de la literatura". *Revista Cultura Económica*, 33 (90), Recuperado de <<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/neopatrimonialismo-patronazgo-clientelismo.pdf>>.

- Rodríguez, E. (2014). “Participación corporativa y redes de control electoral: los usos políticos de las organizaciones sociales en la Ciudad de México”, en H. Tejera, P. Castro y E. Rodríguez (coords.), *Continuidades, rupturas y regresiones: las contradicciones de la democracia mexicana*, Ciudad de México, UAM-I/Juan Pablos Editores, pp. 83-111.
- Rodríguez, E. (2019). “Comportamiento electoral, programas sociales y redes clientelares durante el predominio perredista en la Ciudad de México”, en L. A. González (ed.), *Clientelismo y corrupción en Colombia y México*, Universidad del Norte, pp. 183-220.
- Romero, J., S. Matamoros y C. A. Campo (2013). “Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica”. *Innovar*, 23 (50), pp. 35-52.
- Salas-Porras A., y M. Luna (2012). “Introducción: ¿Quién gobierna América del Norte?”, en A. Salas-Porras y M. Luna (coords.), *¿Quién gobierna América del Norte?: élites, redes y organizaciones*, Ciudad de México, UNAM.
- Shore, C. (2010). “La antropología y el estudio de la política pública: reflexiones sobre la formulación de las políticas”. *Antípoda*, 10, pp. 21-49. Recuperado de <<https://doi.org/10.7440/antipoda10.2010.03>>.
- Stokes, S. (2007). “Political Clientelism”, en C. Boix y S. Stokes (eds.), *Oxford Handbook of Comparative Politics*, Oxford University Press, pp. 604-627.
- Suárez, G. (2019). “Funcionarios en Coyoacán protagonizan discusión en feria artesanal”. *El Universal*, 3 de febrero. Recuperado de <<https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/funcionarios-en-coyoacan-protagonizan-discusion-en-feria-artesanal>>.
- Szwarcberg, M. (2015). *Mobilizing Poor Voters: Machine Politics, Clientelism, and Social Network in Argentina*. Cambridge University Press.
- Tejera, H. (2003). *No se olvide de nosotros cuando esté allá arriba*. Ciudad de México, Porrúa/UAM.
- Tejera, H. (2009). #Prácticas políticas, imaginarios y ciudadanía: las disonancias entre cultura y democracia en la ciudad de México”. *Revista Mexicana de Sociología*, IIS/UNAM, 71 (2), pp. 247-285. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.22201/iis.01882503p.2009.002.17749>>.
- Tejera, H., y D. Castañeda (2017). “Estructura política, redes político-clientelares y oscilaciones electorales en la Ciudad de México”. *Perfiles Latinoamericanos*, Flacso, 25 (50), pp. 227-246. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.18504/pl2550-011-2017>>.
- Tejera, H., y E. Rodríguez (2013). “Redes políticas y voto por la izquierda en la Ciudad de México: las elecciones del 2012”. *Revista Iztapalapa*, 33 (75), pp. 13-36. Recuperado de <<https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/125>>.

- Tejera, H., y E. Rodríguez (2015). “Las paradojas de la democracia: partido dominante, gobierno y redes políticas en la Ciudad de México”. *Estudios Sociológicos*, 33 (98), pp. 375-408. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.24201/es.2015v33n0.6>>.
- Torsello, D. (2011). “The ethnography of corruption: research themes in political anthropology”. *QoG Working Paper Series*. University of Gothenburg, 2, pp. 1-24. Recuperado de <https://www.sahlgrenska.gu.se/digitalAssets/1357/1357836_2011_2_torsello.pdf>.
- Vaughan, M. K. (2001). “Transnational Processes and the Rise and Fall of the Mexican Cultural State”, en G. J. et al. (eds.), *Fragments of a Golden Age: The Politics of Cultures in Mexico Since 1940*, Duke University Press, pp. 471-487.
- Zinn, Dorothy L. (2005). “Afterword – Anthropology and Corruption: The State of the Art”, en D. Haller y C. (ed.), *Shore Corruption. Anthropological Perspectives* Pluto Press, pp. 229-242.

Estudio de satisfacción de servicios turísticos ofrecidos en un destino turístico religioso: Cartago, Costa Rica

Efraín Canaán Zurita Mézquita

Carmen Castrejón Mata

Universidad de Guanajuato

Dyalá de la O Cordero

Instituto Tecnológico de Costa Rica

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue analizar la percepción de los visitantes que acuden a la festividad en honor a la Virgen de los Ángeles, específicamente acerca de los servicios turísticos que ofrece la localidad. El trabajo de campo fue realizado del 24 de julio al 3 de agosto de 2019, con un enfoque cuantitativo de corte transversal con alcance exploratorio-correlacional, aplicando 267 entrevistas en las inmediaciones de la Basílica de la Virgen de los Ángeles en Cartago, Costa Rica. Se encontró que existe una cantidad importante de visitantes que desconocen que existen sitios de alojamiento, restaurantes, parqueadores, arrendadora de vehículos, cafeterías, servicios de guías turísticos, así como de excursiones; de igual forma, se observó que la satisfacción con la visita a la Basílica de Nuestra Señora de los Ángeles cumple sus expectativas, puesto que los visitantes encuentran tiendas para adquirir productos religiosos, así como la posibilidad de visitar otros espacios religiosos de la localidad. Además, relacionan la visita y la satisfacción con los servicios que ofrecen los restaurantes, con la opción de comprar artículos religiosos y con los espacios religiosos existentes. Este trabajo se limita a estudiar la satisfacción desde

la perspectiva del visitante; queda para futuros proyectos analizar la opinión de otros actores que participan en el sistema turístico (empresarios, comunidad, gobierno, instituciones educativas), así como indagar en la imagen que se tiene del destino, considerando otras variables, como precio-valor e infraestructura, por mencionar algunas. En el presente trabajo se realizó un acercamiento a información sobre la percepción que se tiene de los servicios que ofrece la localidad a los visitantes, resultados que pueden ser utilizados por autoridades gubernamentales para realizar estrategias de promoción de los servicios que tiene la ciudad, para mejora de la infraestructura, programas de apoyo a empresarios para rediseño de sus instalaciones, creación de nuevos negocios para atender a los visitantes, entre otros aspectos. A los empresarios les permitirá desarrollar estrategias de posicionamiento de sus negocios, de promoción y difusión con los turistas, así como trabajar en las mejoras en sus instalaciones físicas y ofrecer otros servicios para atraer nuevos clientes.

Palabras clave: estudios turísticos, servicios turísticos, percepción de consumo, visitantes, turismo religioso.

INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado una forma de movilidad que se encuentra ligada a la dimensión básica de la generación de riqueza y muy relacionado a la necesidad que tienen las personas de conocer, descansar y experimentar nuevas cosas en su vida (Marín, 2015). “El turismo es una actividad económica que se considera cada vez más importante para generar crecimiento económico y combatir la pobreza” (Rodríguez, 2015: 338).

Es un sistema complejo que involucra “todas las actividades económicas, los niveles de gobierno y los sectores público y privado” (Santillán-Núñez *et al.*, 2015: 3); es considerado, además, como la principal industria con enfoque al servicio en el mundo (Mai y Thao, 2015). El

sector turístico sigue mostrando un crecimiento, registrado principalmente en el aumento de personas que se trasladan a destinos distintos a su hábitat, así como por los ingresos de las empresas que participan en este sector (OMT, 2019).

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la llegada de turistas internacionales al cierre de 2018 aumentó 5 por ciento, quedando en 1,400 millones de personas que se desplazaron por el planeta por motivos turísticos y que generaron una derrama de 1.7 billones de dólares americanos en todo el mundo, lo que representó un crecimiento de 4 por ciento por ingresos generados por los turistas e ingresos por transporte de pasajeros. Es un sector de la economía que creció en el ámbito mundial en la aportación al producto interno bruto con más de 3.6 por ciento al cierre de 2018 (OMT, 2019).

En el caso de las Américas, hubo un aumento de 2 por ciento en el arribo de turistas internacionales, que representó 216 millones de personas que viajaron a destinos del continente, generando, además, ingresos por 334,000 millones de dólares americanos; en América Central, los resultados no han sido muy favorables, pues decreció la llegada de turistas en 2 por ciento, aunque hubo un aumento de 1 por ciento en ingresos por turismo internacional (OMT, 2019).

En lo que respecta a Costa Rica, país empleado para este estudio, éste es considerado el destino de mayor relevancia en América Central; recibió a más de 3 millones de visitantes al cierre de 2018, lo que representó un crecimiento de 1.9 por ciento respecto al año 2017, siendo el segundo país de la región en tener un aumento de 1.2 por ciento en ingresos por turismo internacional, con 3,903 millones de dólares americanos (OMT, 2019).

Como modelo, el turismo sólo puede ser comprendido si se estudia como un todo, diseñado como un sistema en constante transformación, como consecuencia de cambios tecnológicos, sociales, económicos, naturales, políticos y culturales (César y Arnaiz, 2016). Pérez-Campdesuñer *et al.* (2015) y Forero (2018) han planteado en investigaciones del campo organizacional la necesidad de evaluar aspectos que coparticipan en el sistema turístico, como son la satisfacción y percepción de los

servicios ofrecidos por parte de los turistas, para comprender desde la mirada de uno de los actores del sistema turístico cómo generar las estrategias debidas para posicionar y crear lealtad a un destino dedicado al turismo.

El turismo, como campo de estudio, se ha enmarcado como una actividad de naturaleza social, inductora, conjunta, donde se relacionan personas y espacios, y que se mezcla con actividades económica que impulsan el desarrollo económico en una localidad (Marujo, 2015). Múltiples estudios se han realizado para analizar la satisfacción de los visitantes con un destino turístico, pero la literatura encontrada carece de estudios realizados en países emergentes y, específicamente, de un producto turístico como es el turismo religioso.

Para vislumbrar un destino turístico y su competitividad, debe evaluarse desde la comprensión misma del servicio ofrecido, que facilite el desarrollo de estrategias, con enfoque holístico, las cuales deben involucrar las exigencias en cantidad y calidad de los servicios que demandan los visitantes, el análisis de la infraestructura que se cuenta para ofrecer mejoras que cubran los requerimientos de los consumidores y una participación de diversos sectores que permitan al destino mantenerse y crecer (Forero, 2018).

En un contexto específico, la actividad turística religiosa se ve favorecida por el magnetismo que se palpa desde la representación misma que al destino le dan las personas que acuden (OMT, 2019), desarrollando, por lo tanto, un acercamiento espiritual de las personas con su fe y religiosidad (Mora-Jácome *et al.*, 2018). Para lograr esta vivencia que acerca al visitante con su propia comprensión de lo divino, existen sitios que se valoran como espacios sagrados, donde se logra una conexión de la mente con el espíritu (Sánchez y Pérez, 2016).

El objetivo de este trabajo fue analizar la percepción de los visitantes a Cartago, Costa Rica, que hacen uso de los servicios turísticos ofrecidos en la localidad durante la festividad de la Virgen de los Ángeles, desde una mirada a la satisfacción turística. Esta festividad dura en promedio 15 días, culminando el 2 de agosto con la celebración de la “morenita”, como es llamada por los costarricenses, evento que se con-

sidera el más relevante en el país, donde acuden personajes del ámbito político, empresarial y artístico de la nación, actividad que concentra aproximadamente 2 millones de visitantes.

Además, se consideraron datos que establecen que este país es el destino de mayor relevancia en América Central, mismo que ha mantenido un crecimiento constante en la recepción de visitantes del exterior, así como por la promoción que se le está dando a la festividad de la Virgen de los Ángeles con la finalidad de convertirle en el evento religioso de mayor interés para América Central.

Diversos autores hacen hincapié en la relevancia que tiene el estudio del contexto religioso como producto turístico, puesto que dinamiza la economía de una región (García, Sanagustín y Domenech, 2016; Mora *et al.*, 2017); es un sector que se ve poco afectado por cambios económicos (Burak *et al.*, 2015); favorece la promoción cultural de las costumbres, tradiciones, patrimonio, etcétera, de un pueblo (Imali y Wei, 2012); y permite aumentar el nivel de competitividad y la competitividad de un destino turístico que se enfoca a promover el producto religioso (Tobón y Tobón, 2013; Orgaz y Moral, 2016; García *et al.*, 2017).

Por todo esto, es importante la realización de estudios que aporten información para el desarrollo de estrategias que requieren la participación de la ciudadanía, de grupos de empresarios, instituciones de educación y autoridades del orden público, y que permitan la construcción de un destino turístico sólido y atractivo (Monsalve y Hernández, 2015). En este tenor, debe considerarse la importancia que tiene el sector turístico, que se compone principalmente de empresas que ofrecen servicios a los consumidores, en un espacio de alta competitividad, donde el consumidor califica la relación precio-valor de acuerdo con las características del producto o servicio recibido (Fernandes y Bezerra, 2015).

En las siguientes páginas, se encontrará, en primer lugar, una revisión concisa de la literatura sobre los temas que versan en el trabajo en el marco del conocimiento existente hasta el momento; en segundo lugar, se detallan los materiales y método empleado; en tercer lugar, se

explican los resultados obtenidos; se finaliza con la conclusión y discusión que surgió de la reflexión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Satisfacción turística como fenómeno de estudio en las organizaciones

Dentro de los estudios organizacionales, el turismo es un sector que ha sido estudiado en múltiples facetas, desde los beneficios económicos y sociales que genera, el desarrollo en infraestructura, servicios que genera en el lugar donde se desarrolla, hasta los problemas de sustentabilidad que provoca en los recursos naturales y patrimoniales del destino.

“El turismo nace en el contexto del desarrollo del capitalismo y las sociedades industriales, y se asocia a una práctica de la modernidad por excelencia” (Marín, 2015: 6). Este efecto se da por las relaciones económicas que se desarrollan en el destino turístico (Carballo *et al.*, 2015), convirtiéndolo así en un sector económico de alto dinamismo en el mundo (Cayo y Apaza, 2017).

Desde los años setenta se han estudiado con una perspectiva organizacional aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, “como un campo de investigación particular basado en el análisis del comportamiento del consumidor” (Pérez-Campdesuñer *et al.*, 2015), favoreciendo un campo de estudio que permite evaluar la calidad en los servicios ofrecidos, desde la visión de satisfacer las necesidades y requerimientos de cada cliente (Forero, 2018). En el sistema turístico, la satisfacción se entiende como una función de preexpectativas y postexperiencias, donde el turista queda satisfecho cuando sus experiencias superan lo que esperaba del destino (Khasimah *et al.*, 2016).

Se entiende la satisfacción de un visitante como un complejo y holístico sistema que amalgama infinidad de productos (Agyeiwaah *et al.*, 2016), lo cual ocurre durante la experiencia misma del viaje, considerando los productos y servicios que cumplan las expectativas, deseos y requerimientos de los visitantes (Khasimah *et al.*, 2016), acción impor-

tante para el éxito de un destino turístico (Guzman-Parra *et al.*, 2016). Al ser un sistema, un destino turístico se compone de diversos factores que se complementan y permiten su existencia.

Infraestructura, capacidad y servicios adjuntos facilitan el posicionamiento de un destino, labor esencial de la cadena de valor de la actividad turística (Monsalve y Hernández, 2015). El sector turístico se encuentra formado principalmente por empresas que ofrecen servicios que tienen una fuerte interdependencia (Fernandes y Bezerra, 2015; Mai y Thao, 2015); y el servicio que ofrecen los establecimientos que participan en la cadena de actividad turística tiene un efecto directo sobre la percepción de los visitantes acerca del destino (Morillo y Morillo, 2016).

Servicios ofrecidos en un destino turístico religioso

Un destino turístico religioso se configura como un espacio donde la cultura y la idiosincrasia de un pueblo se mezcla con el magnetismo hacia la fe que los visitantes otorgan al lugar (Alejandro, 2017; Serrallonga y Vidal-Casellas, 2017); esta sinergia surge desde la admiración que se le da a una imagen considerada divina (Martínez, 2012), que por su naturaleza escapa del razonamiento y lógica del ser humano (López y Suárez, 2016); pero esta misma característica hace que comunidad y visitante se junten para celebrar su fervor hacia el personaje religioso, que es el centro de la actividad turística religiosa (Martínez y Mínguez, 2015; Mallimaci, 2016).

El turismo religioso requiere la participación de diversos actores para el desarrollo de su actividad como un sistema organizado, donde autoridades eclesiásticas, gobierno, comunidad y empresas privadas participan ofreciendo una serie de servicios que son usados por la localidad misma y por los visitantes que acuden al destino.

Se conoce como empresas a aquellas que participan en la cadena de actividad turística y que aportan un valor al desarrollo del sector turístico. La oferta de servicios que un destino turístico presenta tiene

dos vertientes básicas, que incluye lo que se ofrece de forma primaria, conocido como oferta básica (alojamiento, transporte y servicios intermedios), y los servicios complementarios, conocido como oferta secundaria (restaurantes, agencias de viaje, actividades, tiendas de recuerdos y empresas de ocio y esparcimiento) (Fernandes y Bezerra, 2015; Pérez-Campdesuñer *et al.*, 2015; Sellarés *et al.*, 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Olmos y García, 2016; Morillo y Morillo, 2016; Savi y Gonçalves, 2016; Magombo *et al.*, 2017).

El servicio de hospedaje es una parte vital para medir la competitividad de un destino ubicado en un país con economía emergente (Magombo *et al.*, 2017); forma parte de “la infraestructura turística, que incluye un amplio número de servicios necesarios para cumplir las necesidades y exigencias del turista e incrementar su satisfacción durante su estancia en el destino” (Jovanović e Ilić, 2016).

Es importante resaltar que, en la actualidad, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están jugando un papel preponderante en el sector turístico, permitiendo una interacción más rápida entre el visitante y el destino turístico, antes, durante y posteriormente al viaje realizado; es así como el servicio de conectividad en la localidad se convierte en un elemento que contribuye a generar una imagen atractiva al visitante (Gulbahar y Yildirim, 2015; Santillán-Núñez *et al.*, 2015).

Se entiende por destino turístico un espacio físico donde confluyen actividades sociales, culturales, ambientales y económicas, principalmente, compuesto por servicios, atractivos y recursos, que se desarrollan en un territorio que tiene límites físicos, valorizado por las percepciones y la imagen que los visitantes se crean, lo que determina su competitividad y atractivo en el mercado (Cayo y Apaza, 2017).

Ruiz *et al.* (2015) plantean que los destinos turísticos requieren convertir sus servicios y territorios en focos de atracción para el turismo, que les permita posicionarse en la imagen del visitante y competir de esta forma en un entorno globalizado. De igual manera, se han hecho recomendaciones en estudios para medir las percepciones de los

visitantes en relación con los servicios que ofrecen al turista (Cayo y Apaza, 2017).

De acuerdo con Navarro (2015), la gestión del turismo implica diferentes actividades, públicas y de índole privado, que conllevan el manejo de recursos, espacios, atractivos y lugares que son de interés para los visitantes, mismos que complementan la percepción de los servicios que se ofrecen en un destino turístico. Todo ello está compuesto por un proceso funcional-psicológico para medir la satisfacción del visitante con el destino turístico, que sirve además para generar la imagen que el turista crea del lugar (Lu *et al.*, 2015).

Quienes acuden a un destino son llamados visitantes, personas que observan, dimensionan y tienen una insaciable búsqueda de conocimiento de la cultura, de vivir experiencias extraordinarias (Marín, 2015), novedades y de conocer la historia del sitio al que acuden (César y Arnaiz, 2016). Martínez (2012), Tobón y Tobón (2013) y Oliveira (2014) plantean la existencia de dos variantes para la práctica del turismo religioso: aquella que es motivada por el peregrinaje hacia el santuario religioso y aquella que se desarrolla dentro del disfrute mismo del viaje por quien acude a estos espacios sagrados para conocer sobre la cultura, la historia y el patrimonio de la localidad.

Los servicios turísticos y la percepción del visitante: estudios realizados

Fernandes y Bezerra (2015) realizaron un estudio donde entrevistaron a 760 turistas en la localidad de Pipa, en Brasil; encontraron que las expectativas de los clientes en cuanto a servicios, disponibilidad de establecimientos comerciales, relación calidad/precio del hospedaje, de los bares y de los restaurantes no se cumplen, existiendo una brecha en la percepción de la calidad en los servicios ofrecidos en este destino turístico.

Santillán-Núñez *et al.*, aplicando una metodología cualitativa que busca obtener datos que permitan dimensionar la percepción y experiencias de turistas que visitaron la ciudad de Mazatlán, Sinaloa,

en México, en cuanto al uso de las tecnologías digitales y opciones de accesibilidad a redes de internet gratuitas para los turistas, realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales a prestadores de servicios (agencias de viajes, transportistas, clubes, restaurantes, guías turísticos), actores estratégicos de la localidad y dependencias gubernamentales, haciendo al final propuestas para mejorar estos servicios que se ofrecen a los visitantes. En palabras de los autores: “la innovación juega un papel muy importante en la competitividad de un destino, principalmente en el desarrollo de las TIC al servicio de éste” (Santillán-Núñez *et al.*, 2015: 7).

Mai y Thao (2015), con la aplicación de 301 cuestionarios a turistas, encontraron, en un estudio realizado en la ciudad de Vung Tau, Vietnam, que la imagen de un destino se ve afectada por la satisfacción que el visitante obtenga, medida por lo que ofrece el destino, su infraestructura y los servicios, y plantearon que gobierno y empresas deben cuidar los precios que manejan, así como el estado de las instalaciones de restaurantes, hoteles y sitios de entretenimiento, para que estén en buenas condiciones para los turistas, y sugirieron la presencia de personal especializado en turismo altamente calificado y con las habilidades para responder a las necesidades de los visitantes.

Lu *et al.* (2015) realizaron un estudio en el distrito histórico de Lit-chi Bay, China, aplicando un cuestionario escala Likert a 412 visitantes, donde evaluaron la satisfacción de los visitantes y cómo influye en la imagen que el lugar proyecta como destino turístico; analizaron los servicios gastronómicos, de transporte, de información turística, de señalización de sitios para visitar y encontraron que la satisfacción del turismo tiene que ver principalmente con la forma en la que se otorgan los servicios a los turistas y que esto influye en la lealtad a futuro hacia esta localidad.

Cayo y Apaiza (2017) desarrollaron un estudio en Puno, Perú, encuestando a 69 turistas, en el que midieron la percepción de los visitantes en varios aspectos, como sistema de carreteras, señalización urbana, servicios turísticos (alimentos, hospedaje, vida nocturna y diversión, si-

tios para comprar) y calidad del transporte; encontraron que la imagen de un destino resulta satisfactoria por los servicios, la hospitalidad de los visitantes y los escenarios naturales que ofrece; asimismo, que la infraestructura y el conjunto de los servicios básicos que ofrece influye en la percepción cognoscitiva en los visitantes.

Forero estudió los servicios que se ofrecen en San Gil, Santander, Colombia, a través de entrevistas a visitantes extranjeros, evaluando la percepción de éstos en cuanto a variables relacionadas con la infraestructura local, como transporte interno, servicios de alimentos, bebidas y actividades nocturnas: “todos estos servicios hacen parte de la infraestructura necesaria para que el destino sea percibido como completo para atender las necesidades de quienes lo visitan” (Forero, 2018: 51).

METODOLOGÍA

Estudiar la satisfacción de los visitantes a un destino turístico de acuerdo con la literatura revisada aún tiene espacios por recrear desde una visión de estudios organizacionales, considerando la importancia de emplear de forma holística el conocimiento existente para comprender cualquier sistema y entender su funcionamiento para evaluar las estrategias de desarrollo y mejora de éste.

Teniendo como objetivo analizar la satisfacción de los visitantes a Cartago, Costa Rica, específicamente sobre los servicios turísticos que ofrece la localidad durante la festividad de la Virgen de los Ángeles, se consideró una investigación cuantitativa, con un alcance exploratorio, de diseño no experimental con datos de corte transversal.

Se procedió a elaborar un instrumento de captación tipo cuestionario, diseñado acorde con el objetivo presentado, considerando distintas variables por evaluar, las cuales se muestran en la tabla 1.

TABLA 1.
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<i>Constructo</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Variable</i>	<i>Referencia teórica</i>
Servicios turísticos	Diversión y ocio	Entretimiento	(Fernandes y Bezerra, 2015; Sellarés <i>et al.</i> , 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Morillo y Morillo, 2016; Savi y Gonçalves, 2016; Magombo <i>et al.</i> , 2017).
		Espectáculos	(Sellarés <i>et al.</i> , 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Olmos y García, 2016; Morillo y Morillo, 2016).
		Gastronomía	(Lu <i>et al.</i> , 2015; Cayo y Apaza, 2017).
	Infraestructura	Restaurantes	(Fernandes y Bezerra, 2015; Mai y Thao, 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Olmos y García, 2016; Magombo <i>et al.</i> , 2017).
		Hoteles	(Pérez-Campdesuñer <i>et al.</i> , 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Olmos y García, 2016; Savi y Gonçalves, 2016).
		Cafeterías	(Mai y Thao, 2015).
		Bares	(Fernandes y Bezerra, 2015; Pérez-Campdesuñer <i>et al.</i> , 2015; Magombo <i>et al.</i> , 2017).
		Tiendas comerciales	(Fernandes y Bezerra, 2015; Cayo y Apaza, 2017).
		Internet	(Santillán-Núñez <i>et al.</i> , 2015).
		Sitios religiosos	(Millán, Pérez y Martínez, 2016).
	Servicios intermedios	Transporte público	(Lu <i>et al.</i> , 2015; Pérez-Campdesuñer <i>et al.</i> , 2015; Sellarés, <i>et al.</i> , 2015; Olmos y García, 2016; Morillo y Morillo, 2016).
		Señalizaciones	(Lu <i>et al.</i> , 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Olmos y García, 2016; Savi y Gonçalves, 2016; Cayo y Apaza, 2017).
		Módulos turísticos	(Fernandes y Bezerra, 2015; Olmos y García, 2016; Morillo y Morillo, 2016).
		Guías turísticos	(Pérez-Campdesuñer <i>et al.</i> , 2015).
		Renta de vehículos	(Sellarés <i>et al.</i> , 2015; Jovanović e Ilić, 2016; Magombo <i>et al.</i> , 2017).
		Baños públicos	(Savi y Gonçalves, 2016; Magombo <i>et al.</i> , 2017).
		Aparcamiento	(Jovanović e Ilić, 2016; Savi y Gonçalves, 2016).
		Excursiones	(Olmos y García, 2016; Magombo <i>et al.</i> , 2017).

Fuente: elaboración propia.

En el instrumento diseñado para la recopilación de la información, se incluyó una sección de datos del encuestado, además de tres secciones de contenido temático: Diversión y ocio con tres ítems, Infraestructura con siete ítems y Servicios intermedios con ocho ítems. El instrumento fue validado en su contenido por un experto metodológico y uno temático. Se aplicó una prueba piloto para corroborar la validez del instrumento y realizar las adecuaciones idiomáticas, puesto que este trabajo fue realizado en conjunto con investigadores de México y Costa Rica, e, independientemente de hablar la misma lengua, existen expresiones y términos que cambian de un país a otro.

El cuestionario de igual manera se validó estadísticamente con la prueba Alfa de Cronbach con un resultado de 0.828, que confirma la consistencia y fiabilidad del instrumento empleado; en la tabla 2, se presenta el resultado de cada una de las dimensiones que conformaron el instrumento de captación.

TABLA 2.
CONFIABILIDAD POR DIMENSIÓN DE ENCUESTA

<i>Dimensión</i>	<i>Valor Alfa de Cronbach</i>
Diversión y ocio	0.727
Infraestructura	0.762
Servicios intermedios	0.909

Fuente: elaboración propia.

Previo a analizar las variables, se procedió a contrastar su normalidad con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para verificar su distribución y determinar el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas, lo que quedó como se detalla en la tabla 3.

TABLA 3.
PRUEBA DE NORMALIDAD

Planteamiento de hipótesis	H_0 : las variables no difieren de la distribución normal. H_1 : las variables difieren de la distribución normal.
Nivel de significancia	$\alpha = 0,05$
Estadístico de prueba	Prueba de normalidad (K-S)
Cálculo de P-Valor	0,000
Interpretación	P-Valor (0,000) es inferior a α (0,05); se rechaza H_0 , porque los datos no siguen una distribución normal.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo la prueba de normalidad analizada, y de acuerdo con el resultado, se optó por emplear pruebas no paramétricas, puesto que los datos no seguían una distribución normal. En el turismo religioso existen diferentes tipos de visitantes, los creyentes o peregrinos, los turistas seculares o que buscan un fin cultural y los religiosos, donde hay una mezcla de fe y cultura sacra (Cebrián y García, 2014; Sellarés, Azpeli-cueta y Sánchez, 2015),

Para esta investigación, fueron entrevistados turistas peregrinos y religiosos, que son los que acudieron a la festividad de la Virgen de los Ángeles en la ciudad de Cartago, Costa Rica, puesto que se buscó estudiar la satisfacción que habrían experimentado al acudir a la celebración religiosa más importante del país. Se empleó un diseño muestral, considerando una muestra aleatoria y sistemática de 267 personas en los alrededores de la Basílica de Nuestra Señora de los Ángeles. En la tabla 4, se detalla la estructura técnica seguida para la investigación.

TABLA 4.
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Tipo de investigación	Cuantitativo, con alcance exploratorio-correlacional
Tipo de muestreo	Aleatorio y sistemático.
Método de levantamiento	Cara a cara.
Criterios de inclusión	Personas mayores de 18 años, no residentes de la provincia de Cartago.
Operativo de campo	Del 24 de julio al 3 de agosto del 2019, en los alrededores de la Basílica de Nuestra Señora de los Ángeles.
Tamaño de muestra	267 personas.
Confianza y error	95% y 6%, respectivamente.
Técnica de análisis	Frecuencias, Correlación con Tau-b de Kendall.

Fuente: elaboración propia.

La muestra final estuvo conformada por 60.9 por ciento mujeres, 38.3 por ciento hombres y 0.8 por ciento que se identificó como otro; 25.5 por ciento entraron en el rango de edad de 35-44, seguido del rango de 25-34 (19.9 por ciento); el resto lo conformaron otras edades. La mayoría tenía estudios de secundaria concluida (21.0 por ciento), otros universidad concluida (30.4 por ciento) y el resto otros grados de estudio.

Con la metodología planteada, se procedió al análisis de los resultados obtenidos, los cuales se presentan en el siguiente apartado.

RESULTADO

Dentro de las preguntas analizadas para conocer la percepción de satisfacción de los servicios turísticos que ofrece la localidad de Cartago en Costa Rica, 27.3 por ciento de los encuestados se encontró moderadamente sa-

tisfecho con las tiendas de artículos religiosos, 27 por ciento no sabía que existen locales que comercializan estos artículos y 27 por ciento se encontró totalmente satisfecho; 35.2 por ciento no sabía que hay tiendas para adquirir artesanías, 20.2 por ciento presentó una percepción intermedia y 18.7 por ciento estuvo moderadamente satisfecho; 40.4 por ciento no sabía que existen comercios que vendan artículos de ropa, 20.6 por ciento se encontró moderadamente satisfecho con la localización de negocios de este rubro y 15.0 por ciento estaba en un nivel intermedio de satisfacción; 37.1 por ciento estaba moderadamente satisfecho con los restaurantes que se encuentran en la ciudad y 27 por ciento totalmente satisfecho; 27.3 por ciento se encontró moderadamente satisfecho con las cafeterías y 23.2 por ciento no sabía que hay este tipo de establecimientos en la ciudad de Cartago; 37.8 por ciento no sabía que pueden encontrarse bares en la ciudad y 16.9 por ciento se encontró moderadamente satisfecho.

El 34.1 por ciento no sabía que existen rutas de transporte público para llegar a la ciudad ni de la calidad que se ofrece y 18.7 por ciento estaba totalmente satisfecho con el servicio de transporte que se ofrece tanto para llegar a la ciudad como dentro de la misma; 52.1 por ciento no sabía que existen agencias para renta de vehículos y 16.1 por ciento se encontró moderadamente insatisfecho con el servicio de estos establecimientos; 52.8 por ciento no sabía que existen guías turísticos en la ciudad y 17.2 por ciento estaba totalmente insatisfecho porque no encontraron personal de las oficinas de turismo que realice visitas guiadas en la ciudad; 52.8 por ciento no sabía acerca de servicios de excursión a distintos sitios turísticos de Cartago y 16.9 por ciento se encontró totalmente insatisfecho por este servicio; 49.8 por ciento no sabía que existen hoteles en la ciudad, 19.9 por ciento se encontró totalmente insatisfecho con lo otorgado por los hoteles, mientras que 11.6 por ciento no estaba ni insatisfecho ni satisfecho; 30.7 por ciento no sabía si hay baños públicos para uso de los visitantes, 16.9 por ciento se encontró moderadamente insatisfecho y 17.2 por ciento ni insatisfecho ni satisfecho con el servicio y la ubicación de sanitarios públicos. Finalmente, 40.8 por ciento no sabía de sitios para el aparcamiento de sus vehículos durante la visita a la basílica y 13.9 por ciento se encontró moderadamente insatisfecho con este servicio.

TABLA 5.
TABLA DE FRECUENCIAS

<i>Variables</i>	<i>Percepción de satisfacción (%)</i>					
	<i>Totalmente insatisfecho</i>	<i>Moderadamente insatisfecho</i>	<i>Ni insatisfecho ni satisfecho</i>	<i>Moderadamente satisfecho</i>	<i>Totalmente satisfecho</i>	<i>No sabe</i>
Tiendas de artículos religiosos	1.9	6.7	10.1	27.3	27	27
Tiendas de artesanías	4.1	9.4	20.2	18.7	12.4	35.2
Tiendas de artículos de ropa	6.7	12.7	15.0	20.6	4.6	40.4
Restaurantes	4.5	8.2	13.1	37.1	27	10.1
Cafeterías	3.0	9.4	16.5	27.3	20.6	23.2
Bares	7.1	14.2	15.4	16.9	8.6	37.8
Transporte público	7.5	13.5	13.1	13.1	18.7	34.1
Renta de vehículos	13.1	16.1	13.5	3.7	1.5	52.1
Guías turísticos	17.2	9.7	13.9	4.9	1.5	52.8
Excursiones	16.9	14.6	10.5	3.4	1.8	52.8
Sitios de alojamiento	19.9	10.1	11.6	6.4	2.2	49.8
Baños públicos	10.5	16.9	17.2	9.7	15.0	30.7
Aparcamientos	13.1	13.9	13.9	11.2	7.1	40.8

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.
CORRELACIÓN DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Y SATISFACCIÓN
AL VISITAR CARTAGO, COSTA RICA

		<i>Servicios turísticos ofrecidos</i>										
	S	AE	VA	R	H	TA	TAR	AI	SR	STP	SEC	MIT
Satisfacción al visitar Cartago (S)	1.000											
Actividades de entretenimiento (AE)	.313*	1.000										
Variación gastronómica (VA)	.365*	.327**	1.000									
Restaurantes (R)	.489*	.341**	.514**	1.000								
Hoteles (H)	-.004	-.057	.042	-.042	1.000							
Tiendas de artesanías (TA)	.431**	.408**	.288**	.482**	.069	1.000						

Servicios turísticos ofrecidos

	S	AE	VA	R	H	TA	TAR	AI	SR	STP	SEC	MIT
Tiendas de artículos religiosos (TAR)	.449**	.407**	.345**	.512**	-.082	.578**	1.000					
Acceso a internet (AI)	.169**	.039	.142*	.065	.214**	.091	-.024	1.000				
Sitios religiosos (SR)	.467**	.287**	.415**	.500**	.030	.487**	.621**	.072	1.000			
Servicio de transporte público (STP)	.172	-.085	-.003	.117	-.012	.011	.077	.032	.074	1.000		
Señalización en la ciudad (SEC)	.236**	.115	.075	.260**	-.159**	.266**	.283**	-.113	.219**	.279**	1.000	
Módulos de información turística (MIT)	-.001	.077	.051	-.069	.093	.074	-.074	.100	-.028	-.052	-.114*	1.000

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: elaboración propia.

Se realizó un análisis correlacional de las variables que conforman los servicios turísticos que ofrece la ciudad. Comparando datos, es relevante la percepción de satisfacción en el servicio de los restaurantes ($r=0.489$), al igual que la satisfacción en las tiendas de artículos religiosos ($r=0.449$) y la presencia de sitios religiosos ($r=0.467$), datos que, desde el punto de posicionamiento de mercado, impacta de manera directa en la percepción de satisfacción de los visitantes cuando acuden a visitar un destino turístico; estos datos se presentan en la tabla 6.

Con los resultados y el análisis de los datos, se desarrollan las conclusiones del trabajo, en las que se presenta la discusión de lo encontrado en el trabajo, los hallazgos, las limitantes, las futuras líneas de investigación y las recomendaciones pertinentes.

CONCLUSIONES

La satisfacción que perciben los visitantes a un destino turístico se ve influida por diversos aspectos que conforman la opinión que un turista se forma de un lugar; esto se ha estudiado en diversos trabajos y se ha demostrado que, al existir satisfacción, las posibilidades de volver al destino aumentan. El objetivo de este proyecto fue analizar la satisfacción de los visitantes con respecto a Cartago, Costa Rica, haciendo énfasis en explorar qué servicios turísticos son relevantes para los visitantes, trabajo que se realizó durante los días previos y durante la festividad que se realiza el 2 de agosto en honor a la Virgen de los Ángeles, conocida por los costarricenses como la “morenita”.

La festividad a la virgen es la reunión más importante de índole religiosa en el país, evento al que acuden figuras públicas, como el presidente del país, funcionarios de alto rango, artistas nacionales y visitantes internacionales del ámbito diplomático, artístico y eclesiástico. Este evento congrega, de acuerdo con datos oficiales, a más de dos millones de personas en un lapso de 15 días, que es cuando dan inicio las romerías (peregrinaciones), actividad que muchas personas realizan caminando desde la capital del país, San José, hasta la basílica. Al ser

un evento religioso de relevancia para el país, se consideró estudiarlo y encontrar datos que puedan servir a empresas y gobierno para el desarrollo de estrategias que ayuden a la promoción internacional del evento y para atraer un mayor número de visitantes a Cartago, Costa Rica.

Considerando la literatura revisada, se preguntó acerca de los siguientes servicios turísticos: tiendas (de artículos religiosos, de artesanías y de ropa), restaurantes, alojamiento, cafeterías, bares, transporte público, arrendamiento de vehículos para uso particular, guías turísticos, excursiones, baños públicos, aparcamiento y accesibilidad a internet. Se encontró que muchos de los servicios que ofrece Cartago no son promocionados ante los visitantes, puesto que en todas las preguntas que se hacían, una de las opciones era si sabían de la existencia de ese servicio, y una cantidad importante de entrevistados respondieron no saber de los establecimientos que los ofrecen.

Los servicios que más de la mitad de los encuestados respondió no saber de su existencia fueron: la renta de vehículos para uso particular, guías turísticos para promoverles la ciudad y los atractivos turísticos de la provincia, así como el servicio de excursiones dentro de la ciudad. En este punto, hay que considerar que mucha de la gente que acude a visitar Cartago durante la celebración a la Virgen de los Ángeles lo hace contratando el servicio desde su ciudad de origen; posiblemente esto incida en que no conozcan de agencias de viaje localizadas en la ciudad.

La infraestructura que ofrece la localidad en alojamiento de igual forma es percibida por los visitantes con mucha insatisfacción, porque existen pocos hoteles y los que están carecen de suficientes habitaciones para atender a los turistas, más en la temporada de la festividad a la virgen. Un porcentaje de casi la mitad de los encuestados no sabía de la existencia de hoteles en la ciudad. De igual forma, existe una carencia de guías turísticos, servicios de excursión y de arrendadoras de vehículos, lo que provoca la insatisfacción de las personas cuando acuden a la ciudad, aunado a lo que se mencionó en el párrafo anterior, de que no se conoce de negocios dedicados a ofrecer estos servicios.

La existencia de restaurantes y el servicio que ofrecen son de los mejor posicionados con los visitantes, porque alrededor de la Basíli-

ca de Nuestra Señora de los Ángeles se localizan diferentes establecimientos, como restaurantes, sodas (fondas) y cafeterías, lo que permite a los visitantes tener una variada opción para alimentarse. Asimismo, el servicio de transporte público cumple con las expectativas de los visitantes, puesto que, durante la festividad, empresas dedicadas al transporte público ofrecen servicios a los visitantes para trasladarlos del centro de San José a la zona centro de Cartago, a un costo aproximadamente de un dólar por pasajero, con servicio durante el día y parte de la tarde-noche.

La satisfacción por la visita a Cartago se ve influida por los servicios que se ofrecen por parte de los restaurantes y las tiendas de artículos religiosos, las cuales se encuentran alrededor de la Basílica de Nuestra Señora de los Ángeles, así como por la presencia de sitios de índole religiosa para visitar durante la festividad. En esta parte, se encontró que la mayoría de las personas visitan Cartago en las fechas de la celebración de la virgen, pero en otra temporada del año la afluencia de visitantes disminuye. Cartago tiene destinos turísticos por visitar que pueden ser otra opción de disfrute, pero es importante el trabajo conjunto entre gobierno, empresas privadas, instituciones de educación y la comunidad para mejorar la infraestructura de los hoteles, ofrecer opciones de la gastronomía local, así como mayor número de restaurantes para visitar, así como la promoción de los distintos atractivos que tiene la ciudad, los recursos naturales que se pueden visitar y recorrer, y ofrecer otras opciones para que las personas visiten la ciudad, independientemente de la fecha del año.

Durante el trabajo de campo, existieron algunas inquietudes de los turistas que, por el tipo de investigación, no fueron consideradas, por lo que queda información por trabajar que abre nuevas líneas de investigación. De igual forma, el trabajo sólo estudia la satisfacción de los servicios turísticos desde la percepción del turista, dejando de lado a otros actores en la cadena turística, como son empresarios, autoridades de gobierno, habitantes y autoridades eclesíásticas que pudieran enriquecer los datos obtenidos.

Se sugiere, para futuras investigaciones, realizar una intervención mixta para recoger datos de visitantes, empresarios, funcionarios de gobierno y habitantes de Cartago, a fin de comprender mejor el fenómeno del turismo religioso en la localidad y usarlo como ejemplo para otros destinos religiosos en Centroamérica. Así también, realizar estudios para analizar la imagen y la visión en cuanto a la infraestructura, la relación precio-valor, la calidad de los servicios ofrecidos y conjuntar esos datos para comprender mejor si la satisfacción o insatisfacción de los servicios por parte de los visitantes se ve influida por esos elementos.

Se requiere establecer estrategias para promover los atractivos turísticos que tiene la ciudad de Cartago, así como los lugares para visitar que se encuentran en la provincia; aunque este trabajo se realizó durante una festividad religiosa, existe desconocimiento de agencias de viaje en la ciudad, puesto que la mayoría están en la capital, San José, que se encuentra a menos de una hora de Cartago, y la gente que recorre la ciudad lo hace saliendo en excursiones desde la capital y no consideran la opción de contratar el servicio en Cartago. Esto puede cambiarse si se comienza a promover la ciudad, los sitios turísticos que tiene, los museos, la gastronomía, los hoteles, etcétera.

Finalmente, el trabajo abre un camino para la discusión, ya que los datos empíricos obtenidos muestran que los turistas no están satisfechos con los servicios turísticos obtenidos; asimismo, que la infraestructura que se ofrece en restaurantes y sitios turísticos para visitar no los satisface; de igual forma, existen servicios que son deficientes, como aparcamientos de vehículos, arrendadores de vehículos para uso particular, tiendas comerciales para adquirir productos artesanales, de piel y calzado, y ropa, por mencionar algunos que no son suficientes a la vista de los visitantes. Finalmente, podemos decir que la festividad de la Virgen de los Ángeles, al ser un evento de relevancia nacional, puede ser un punto de partida para detonar a Cartago como un destino turístico religioso de relevancia para el país y para países de la región de América Central.

REFERENCIAS

- Agyciwaah, E., R. Adongo, A. Dimache y A. Wondirad (2016). "Make a costumer, not a sale: tourist satisfaction in Hong Kong". *Tourist Management*, 57, pp. 68-79. Recuperado de <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.014>>.
- Alejandro, H. (2017). "Turismo religioso y su aporte a la economía de la cabecera cantonal de Santa Elena, año 2017". Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.
- Burak, K., T. Mustafa y T. Hakan (2015). "Examining the religious tourism potential of Manisa, Turkey with a marketing perspective". *Tourism Review*, 70 (3), pp. 214-231. DOI: 10.1108/TR-09-2013-0048.
- Carballo, R., S. Moreno-Gil, C. León y J. R. Brent (2015). "La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación". *Cuadernos de Turismo*, 35, pp. 71-94.
- Cayo, N., y A. Apaza (2017). "Evaluación de la ciudad de Puno como destino turístico-Perú". *Comuni@cción*, 8 (2), pp. 116-124.
- Cebrián, A., y R. García (2014). "Del turismo religioso a las peregrinaciones permanentes: diversificación turística en el sureste español". *CULTUR Revista de Cultura e Turismo*, 8(2), pp. 3-30.
- César, F., y S. Arnaiz (2016). "Capitalismo, sociedad y turismo". *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32 (13), pp. 319-338.
- Fernandes, D., y D. Bezerra (2015). "Factores de atractividad y calidad de los servicios turísticos en el destino Pipa-Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24 (2), pp. 205-221.
- Forero, L. (2018). "Percepción sobre los servicios turísticos en San Gil, una mirada por visitantes extranjeros". *Kalpana. Revista de Investigación*, 16, pp. 41-57.
- García, C., B. Pérez y M. Navarrete (2017). "La importancia del turismo religioso en México". *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3 (1), pp. 133-146.
- García, A., M. Sanagustín y F. Domenech (2016). "Valencia: capilla del Santo Cáliz. Destino de peregrinos de la ruta europea del santo grial". *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2 (2), pp. 189-207.
- Gulbahar, M., y F. Yildirim (2015). "Marketing efforts related to social media channels and mobile application usage in tourism: case study in Istanbul". *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 453-462.

- Guzman-Parra, V., J. Vila-Oblitas y F. Maqueda-Lafuente (2016). "Exploring the effects of cognitive destination image attributes on tourist satisfaction and destination loyalty: a case study of Málaga, Spain". *Tourism & Management Studies*, 12 (1), pp. 67-73. DOI: 10.18089/tms.2016.12107.
- Imali, F., y L. Wei (2012). "New conceptual model on cluster competitiveness: a new paradigm for tourism". *International Journal of Business and Management*, 7 (9), pp. 75-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n9p75>.
- Jovanović, S., e I. Ilić (2016). "Infrastructure as important determinant of tourism development in the countries of Southeast Europe". *Ecoforum*, 5(1), pp. 288-294.
- Khasimah, N., S. Mohamed, S. Mohd y S. Harudin (2016). "Tourist's satisfaction with a destination: an investigation on visitors to Langkawi Island". *International Journal of Marketing Studies*, 8(3), pp. 173-188. Recuperado de <<http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v8n3p173>>.
- López, J., y A. Suárez (2016). "Diversidad de creencias, devociones y prácticas religiosas en los asentamientos precarios de la ciudad de Buenos Aires". *Religião e Sociedade*, 36 (1), pp. 103-127.
- Lu, L., C. Chi, y Y. Liu (2015). "Authenticity, involvement, and image: evaluating tourist experiences at historic districts". *Tourism Management*, 50, pp. 85-96.
- Magombo, A., C. Rogerson y J. Rogerson (2017). "Accommodation services for competitive tourism in Sub-Saharan Africa: historical evidence from Malawi". *Bulletin of Geography. Socio-Economic Series*, 38, pp. 73-92. Recuperado de <<https://doi.org/10.1515/bog-2017-0035>>.
- Mai, K., y N. Thao (2015). "Factors affecting tourist's return intention towards Vung Tau City, Vietnam – a mediation analysis of destination satisfaction". *Journal of Advanced Management Science*, 3 (4), pp. 292-298.
- Mallimaci, A. (2016). "Prácticas religiosas en contextos de migración. Algunas articulaciones entre transnacionalidad, localidad e identidades". *Papeles del CEIC*, 1 (154), pp. 1-25.
- Marín, G. (2015). "Turismo: espacios y culturas en transformación". *Desacatos*, 47, pp. 6-15.
- Martínez, R. (2012). "Propuesta metodológica para la conceptualización dinámica del turismo espiritual", en R. Martínez (coord.), *Turismo espiritual: una visión Iberoamericana*, Tepatitlán de Morelos, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, pp. 9-14.
- Marujo, N. (2015). "Eventos culturales y motivaciones de los turistas: la fiesta de fin de año en Isla de Madeira-Portugal". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, pp. 40-55.

- Millán, G., L. Pérez y R. Martínez (2016). “Factores que determinan el crecimiento del turismo en destinos religiosos”. *Revista de Ciencias Sociales*, 22 (1), pp. 85-97.
- Martínez, R., y M. Mínguez (2015). “El turismo religioso como elemento revalorizador de una tradición local: la incorporación de Jalostitlan a los pueblos mágicos”. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2, pp. 53-79.
- Monsalve, C., y S. Hernández (2015). “Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como el elemento clave en el desarrollo de destinos turístico sostenibles: caso Bucaramanga”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, pp. 160-173.
- Mora-Jácome, V., A. Ludeña-Reyes, T. Ochoa-Ochoa y E. Sánchez-Cevallos (2018). “Motivaciones del turista religioso-peregrino y su satisfacción”. *International Journal of Professional Business*, 3 (1), pp. 50-68. DOI: 10.26668/businessreview/2018.v3i1.79.
- Mora, V., R. Serrano y M. Osorio (2017). “El vínculo turismo-peregrinación: un acercamiento desde la producción científica en inglés y en español”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26 (1), pp. 86-106.
- Morillo, M. C., y M. Morillo (2016). “Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela”. *Revista de Ciencias Sociales*, 22 (2), pp. 111-131.
- Navarro, D. (2015). “Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación valoración”. *Cuadernos de Turismo*, 35, pp. 335-357. DOI:10.6018/turismo.35.221641.
- Olivera, F. (2014). “Guanajuato: patrimonio, eventos religiosos y pueblos mágicos”. Conferencia. 1º Congreso Internacional Patrimonio Religioso y Turismo: tipos, tendencias y desafíos. 26-28 de noviembre, Elche, España.
- Olmos, L., y R. García (2016). *Estructura del mercado turístico* (2º ed.). Ediciones Paraninfo.
- Organización Mundial del Turismo (2019). *Panorama del turismo internacional*. Recuperado de <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>>. Consultado el 12 de febrero de 2020.
- Orgaz, F., y S. Moral (2016). “El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso”. *El Periplo Sustentable*, 31, pp. 1-19.
- Pérez-Campdesuñer, R., R. Martínez-Vivar, M. Noda-Hernández y M. de Miguel-Guzmán (2015). “La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad. Análisis del destino Holguín”. *Ciencias Holguín*, 21 (3), pp. 1-17.

- Rodríguez, M. (2015). “La contribución del turismo al crecimiento de México: un análisis por ramas características del sector”. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 13 (7), pp. 337-351.
- Ruiz, J., O. Martínez, y R. Verján (2015). “Valoración de atributos culturales e históricos en la imagen promocional de la ciudad de Tijuana como destino turístico”. *El Periplo Sustentable*, 28, pp. 31-58.
- Sánchez, K., y M. Pérez (2016). “Turismo espiritual en Sierra de la Ventana, Argentina. El caso de Calquín”. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14 (2), pp. 509-525.
- Santillán-Núñez, M., M. Velarde-Valdez y K. Obombo-Magio (2015). “Tecnologías de información y comunicación al servicio del turismo en Mazatlán, Sinaloa, México”. *Ciencias Holguín*, 21 (1), pp. 1-10.
- Savi, T., y G. Gonçalves (2016). “Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos. Un estudio netnográfico en el uso del protocolo TOURQUAL”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25 (2), pp. 124-144.
- Sellarés, M., M. Azpelicueta y M. Sánchez (2015). “Turismo religioso y destinos maduros. La gestión turística de dos catedrales: Palma de Mallorca y Barcelona”. *International Journal of World of Tourism*, 2 (3), pp. 31-41. Recuperado de <<https://dx.doi.org/10.12795/IJWT.2015.i03.04>>.
- Serrallonga, S., y D. Vidal-Casellas (2017). “Las imágenes en la promoción de los destinos de turismo religioso: el caso de Montserrat”. *Communication Papers*, 6 (12), pp. 239-265.
- Tobón, S.M., y N. Tobón (2013). “Turismo religioso: fenómeno social y económico”. *Anuario Turismo y Sociedad*, 14, pp. 237-249.

Economía Gestión y organizaciones. Una visión multidisciplinaria.

Tomo 2: Estudios organizacionales

se terminó en la Ciudad de México
durante el mes de diciembre de 2020.

La edición impresa sobre papel de
fabricación ecológica con *bulk* a
80 gramos, estuvo al cuidado de la oficina
litotipográfica de la casa editora.



La Economía, la Gestión y las Organizaciones son aspectos cotidianos de la vida en sociedad. Sin embargo, comprender su funcionamiento e importancia nos lleva al plano de la complejidad, dada la heterogeneidad que existe en las formas de gestión, en el tipo de organizaciones y en los factores considerados dentro de la economía. En este tenor, *Economía, Gestión y Organizaciones, volumen II: Estudios Organizacionales*, presenta catorce trabajos en el empeño de identificar y clarificar vivencias de distintas organizaciones desde ópticas, metodologías y posturas epistemológicas diversas, lo cual nos permite una comprensión profunda acerca del fenómeno organizacional y cuáles son los retos para, desde una óptica multidisciplinaria e inclusiva, lograr la construcción de organizaciones conscientes, saludables y eficientes.

Esta obra está destinada a cualquier interesado en conocer más acerca del funcionamiento de las organizaciones, por lo cual se invita a la lectura, pero sobre todo a una honda reflexión que de pie a la formulación de estrategias que les permitan fortalecerse y crecer en un ambiente cada vez más incierto, cambiante y turbulento.



UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO

LITO - GRAPO

S.A. de C.V.

