

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: un enfoque teórico y práctico

José Guadalupe Flores López  
Beatriz Alicia Leyva Osuna  
Alma Rocío García García  
Coordinadores



**ITSON**<sup>®</sup>  
UNIVERSIDAD

# **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL:** un enfoque teórico y práctico

José Guadalupe Flores López  
Beatriz Alicia Leyva Osuna  
Alma Rocío García García  
Coordinadores





Instituto Tecnológico de Sonora  
5 de febrero, No. 818 sur, colonia Centro  
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000

[www.itson.mx](http://www.itson.mx)

Email: [rectoria@itson.mx](mailto:rectoria@itson.mx)

Teléfono: (644) 410-90-00

Primera edición

Diciembre, 2024

ISBN para ebook **978-607-609-255-2**

Gestión editorial y maquetación

Marisol Cota Reyes

Oficina de publicaciones ITSON

[marisol.cota@itson.edu.mx](mailto:marisol.cota@itson.edu.mx)

Cubierta diseñada en Freepik

*La presente publicación ha sido dictaminada por pares académicos expertos en el tema.*

Reservados todos los derechos conforme a la ley.

Hecho en México



OFICINA DE  
PUBLICACIONES  
**ITSON**

Agradecemos al  
**Programa de Promoción y Apoyo a la Investigación (PROFAPI)**  
del Instituto Tecnológico de Sonora .

Se extiende un cordial agradecimiento a la  
**Lic. Ana Karen Rodríguez Capetillo**  
por su colaboración en la realización de esta obra.

# Contenido

<b>Directorio</b>	<b>7</b>
<b>Consejo dictaminador</b>	<b>8</b>
<b>Prólogo</b>	<b>9</b>
<i>MBA. MSc. Conie Sauma Brito</i>	
<b>Introducción</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>13</b>
La inteligencia emocional y el desempeño laboral: el caso de una empresa minera	
<i>Jesús Manuel Palma Ruiz, Sonia Esther González-Moreno, Gloria Lizeth Ochoa Adame, Olga Alejandra Melendez Esparza y Aldo Josafat Torres García</i>	
<b>Capítulo 2</b>	<b>31</b>
Eficiencia laboral y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes de servicios en Ciudad Obregón	
<i>Cristina Carrillo Espinoza y José Guadalupe Flores López</i>	
<b>Capítulo 3</b>	<b>41</b>
El clima organizacional en una empresa mediana de Cajeme	
<i>Alejandra Cervantes Espinoza</i>	
<b>Capítulo 4</b>	<b>57</b>
FODA una herramienta esencial en la planeación estratégica: el caso de una empresa agrícola de Sonora	
<i>Maria Olivia Palafox Soto y Said Arath Corrales Villegas</i>	
<b>Capítulo 5</b>	<b>72</b>
Influencia de grupos de interés en constructoras del sur de Sonora: un caso de estudio	
<i>Andrea Guadalupe Ruiz Benítez y Michelle Jocelyn Rodriguez Rubio</i>	

<b>Capítulo 6</b>	<b>83</b>
Influencia de la gestión organizacional en instituciones de educación superior en su control administrativo	
<i>María del Carmen Vásquez Torres, Carolina Beltrán Cuen, Ricardo Alonso Carrillo Armenta y Santiago Guadalupe Córdova Alvarado</i>	
<b>Capítulo 7</b>	<b>98</b>
Estudio comparativo sobre logística de transporte terrestre entre empresa internacional y local para la competitividad	
<i>Olga María Castro Gastélum, Myrna Patricia Martínez Barraza, Mirna Yudit Chávez Rivera y Altayra Geraldine Ozuna Beltrán</i>	
<b>Capítulo 8</b>	<b>118</b>
El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: problemáticas organizacionales y vínculos teóricos	
<i>José Carlos López Figueroa y Thalia Ponce Dimas</i>	
<b>Capítulo 9</b>	<b>131</b>
Análisis de las teorías de la administración y su aporte a la innovación social en las organizaciones	
<i>Yizel Carolina Salguero Cruz</i>	
<b>Capítulo 10</b>	<b>148</b>
La competitividad en mercados agroindustriales artesanales	
<i>Said Arath Corrales Villegas y María Olivia Palafox Soto</i>	
<b>Capítulo 11</b>	<b>157</b>
Origen y evolución de la innovación en las organizaciones: una revisión de literatura	
<i>Karen Vianey Sotomea Renova y Carlos Armando Jacobo Hernández</i>	
<b>Listado de referencias</b>	<b>168</b>
<b>Coordinadores</b>	<b>192</b>
<b>Autores</b>	<b>194</b>

# Directorio

**Dr. Jesús Héctor Hernández López**

Rector

**Dr. Jaime Garatuza Payán**

Vicerrectoría Académica

**Dr. Rodolfo Valenzuela Reynaga**

Vicerrectoría Administrativa

**Dr. Ernesto Uriel Cantú Soto**

Secretario de la Rectoría

**Mtro. Mauricio López Acosta**

Dirección Unidad Navojoa

**Mtro. Humberto Aceves Gutiérrez**

Dirección Unidad Guaymas

**Dra. María Dolores Moreno Millanes**

Dirección Académica de la División de Ciencias  
Económico Administrativas

**Dr. Armando Ambrosio López**

Dirección Académica de la División de  
Ingeniería y Tecnología

**Dr. Pablo Gortares Moroyoqui**

Dirección Académica de la División de  
Recursos Naturales

**Dra. Sonia Verónica Mortis Lozoya**

Dirección Académica de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades

# Consejo dictaminador

Dr. Daniel Cortázar Triana

Dr. Eneida Ochoa Avila

Dr. Herik Herman Valles Baca

Dr. José Benito Franco Urrea

Dr. Luis Alberto Limón

Dr. Luis Enrique Ibarra-Morales

Dr. Luis Ever Caro Lazos

Dr. Sergio Ochoa Jiménez

Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio.

Dra. Cecilia Lorena Velarde Flores

Dra. Elizabeth Del Hierro Parra

Dra. María Elisa Gómez Rodríguez

Dra. Maricel Rivera Iribarren

Dra. Zulema Córdova Ruíz

Dra. Maria Soledad Suarez Campas

Mtra. Maria Azucena Rivera

Mtra. Dora Inés Vivanco Julio

Mtra. Jocelyn Itzel Flores Buendía

Mtra. Lorena Calderón Soto

Mtro. Julián Andrés Valencia García



# Prólogo

**E**n un mundo laboral en constante transformación, donde el desaprender - reaprender - adaptarse como modelo de acción constante y la innovación son más cruciales que nunca para enfrentar los cambios cada vez más profundos y rápidos en la actualidad, es necesario que contemos con literatura, respaldada por investigaciones y aportes teóricos con rigurosidad académica e influyentes, que nos den pautas sobre las necesidades y transformaciones de las organizaciones.

Precisamente, la presente edición nos conduce por el análisis de diferentes temáticas organizacionales analizadas desde diferentes metodologías, como estudios de caso y revisiones documentales, que nos brindan luces y posibles respuestas a preguntas relacionadas con los diferentes avances y nuevas necesidades detectadas en diferentes rubros empresariales, ofreciendo una colección de artículos que las exploran desde diferentes perspectivas, áreas y complejidades.

----- O -----

En los últimos años se ha observado la influencia de la inteligencia emocional sobre diversas áreas de acción del talento humano en las empresas siendo una de las principales: el desempeño laboral. La inteligencia emocional entendida como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras emociones y las de los demás, juega un papel determinante en la consecución de nuestras propias metas en coherencia con las de la organización en la que desempeñamos nuestras funciones, además que se ha demostrado que los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de fomentar un clima organizacional positivo que a su vez se traduce en un aumento del compromiso y la productividad, facilitando una cultura de innovación y colaboración.

La eficiencia laboral también es analizada en los artículos como un elemento de alto impacto en el desempeño organizacional de los colaboradores, tomando como estudio de caso las Pymes de servicio. Este tema resalta porque existe un vacío teórico relacionado a los aspectos organizacionales de las pymes, el cual podrá ser cubierto con el artículo para convertirse en un germinador de ideas y estrategias relacionadas a la gestión estratégica organizacional.

Si bien el clima organizacional y el FODA son temas bastante conocidos, es imprescindible la lectura de los artículos referidos a los temas mencionados puesto que brindan una mirada innovadora y actualizada de los mismos al ponerlos al nivel de ventajas competitivas en las empresas, de manera que un clima organizacional (que es un tema que se suele invisibilizar en las empresas) positivo tendrá impacto sobre la productividad y la percepción del cliente final del producto o servicio. Un FODA realizado a tiempo nos permitirá corregir estrategias, adaptarnos a los cambios y ser proacti-

vos en las planificaciones estratégicas con la finalidad de hacerlas más efectivas alineando recursos y capacidades con las demandas del entorno competitivo.

Los stakeholders, internos (colaboradores) y externos (clientes, gobierno, vecinos, familiares, entre otros) están teniendo una gran repercusión en la dirección estratégica empresarial, puesto que permiten una alta cooperación o determinan el estancamiento de la organización. Entonces se hace visible la necesidad de contar con literatura que nos explique el accionar de estos grupos de interés para repensar y redireccionar las decisiones que tomarán las empresas en determinados contextos.

La gestión organizacional es vital para determinar el cambio, la dirección, la competencia, la estructura y el direccionamiento estratégico de cualquier empresa. En el caso del artículo presente en esta edición, se la relaciona con las instituciones de educación superior, lo que la hace más relevante en cuanto a su impacto en la sociedad, ya que las universidades se constituyen en organizaciones que requieren de una pertinencia, efectividad, competitividad en programas, visión, misión, filosofía y valores que se verán reflejados en los futuros profesionales que impactarán en las actividades laborales del país.

La responsabilidad social es un tema que atañe a las organizaciones porque se enfoca en su accionar sobre la sociedad y la imagen de marca que influenciará en su cliente final por ello es importante tomar en cuenta el artículo referido a la logística, creatividad e innovación como factores de responsabilidad social empresarial que apuntan a la competitividad de las empresas de transporte en México, quienes satisfacen las demandas de los clientes, pero con un valor agregado que el impacto ambiental reducido. Es así como podremos apreciar la importancia de la logística no solo como una función operativa sino como un elemento estratégico en la creación de valor.

En los capítulos 8 y 9 contamos con dos artículos que nos llevan por el camino del pensamiento, análisis y reflexión sobre el institucionalismo en el análisis organizacional y las teorías de la administración como aporte a la innovación social, temas por demás necesarios para la comprensión de la evolución, diversificación, cambios y competencias en las ciencias empresariales.

La competitividad de los mercados agroindustriales artesanales fueron la inspiración para el desarrollo del penúltimo artículo, que nos presenta una lectura sobre la importancia del contexto social cultural en el que operan para entender cómo las dinámicas internas y externas influyen en el comportamiento organizacional y en las decisiones estratégicas.

El boom de la economía naranja logró que volteáramos la mirada sobre la innovación organizacional, que permita no solo la sobrevivencia de las empresas sino su crecimiento, diferenciación en el mercado y su impacto en el contexto, además de flexibilizar su gestión empresarial transformando su actuación en el medio, sobre todo en sectores empresariales que son más vulnerables ante la competencia.

De esta manera, todos los artículos del presente número se constituyen en contribuciones significativas para el avance de las ciencias empresariales al ampliar nuestra comprensión de los factores mencionados, proporcionando herramientas y análisis para aquellos que pretendemos mejorar el desempeño laboral, organizacional y estratégico abordando con el mayor éxito los desafíos contemporáneos en el ámbito profesional.

*MBA. MSc. Conie Sauma Brito\**

Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

---

*\* Licenciada en Psicología por la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Cuenta con diplomados en las áreas empresariales, educativas y neurociencias, Maestría en Dirección de Proyectos, Maestría en Economía Solidaria y Comunitaria, Maestría en Comunicación, Publicidad y Marketing Maestría en Dirección de Talento Humano, Maestría en Neuropsicología Clínica, Maestría en Neurodidáctica. Es docente e la Universidad Privada del Valle en pregrado y en otras instituciones universitarias en Postgrado. Ha participado en Congresos Internacionales en Colombia, México, España y Perú. Fue Vocal Científica del Colegio de Psicólogos de La Paz. Es autora de varios artículos científicos y de libros: “Marketing social,” y “Habilidades Esenciales como ventaja competitiva para el nuevo entorno” entre otros. Es CEO de la empresa Movement and Change.*

# Introducción

**A**nálisis de las organizaciones es un tema referente desde hace décadas, partiendo su estudio desde las teorías clásicas que contemplan la medición del desempeño, la toma de decisiones, las motivaciones y el manejo del conflicto, hasta las teorías modernas que incluyen los factores externos, los recursos y capacidades organizacionales.

Esta obra que contempla diversos enfoques teóricos y prácticos, se podrá descubrir cómo las organizaciones rigen el comportamiento humano en el contexto laboral, tomando como base el clima, la planeación estratégica y diversas formas de gestión de las organizaciones que contemplan estructuras formales y de grupos de interés.

A lo largo de este libro, se explorarán técnicas de análisis estadísticas aplicables a las organizaciones, metodologías de gestión organizacional que se implementaron para la mejora de procesos organizacionales y propuestas teóricas que generan críticas y reflexiones que facilitan la comprensión del entorno organizacional.

Se invita a cada lector a tomar los conocimientos y técnicas expuestas en los capítulos que integran este libro y que los aplique en su entorno organizacional, que les ayude a la mejora continua y a enriquecer sus procesos y metodologías aplicables a las organizaciones para que cada vez el análisis organizacional evolucione en un enfoque multidisciplinario.

¡Prepárate para reflexionar y transformar tus perspectivas sobre las organizaciones de hoy y también las del futuro, de acuerdo a las investigaciones presentadas en esta edición!

# Capítulo 1

## La inteligencia emocional y el desempeño laboral: el caso de una empresa minera

*Jesús Manuel Palma Ruiz*

*Sonia Esther González-Moreno*

*Gloria Lizeth Ochoa Adame*

*Olga Alejandra Melendez Esparza*

*Aldo Josafat Torres García*

### *Resumen*

Este estudio examinó la relación entre la inteligencia emocional (IE) y el desempeño laboral (DL) en una empresa minera ubicada en Chihuahua, México. La investigación se basó en un cuestionario administrado a 108 empleados, empleando el Análisis de Componentes Principales (ACP) para identificar dimensiones significativas de IE y DL. Los resultados revelaron que las dimensiones “Social y Empatía” de IE tienen un impacto positivo en DL, particularmente en la calidad del trabajo y la actitud. Los hallazgos sugieren que la capacitación en IE podría mejorar el desempeño laboral al fomentar aptitudes emocionales que influyen en el ambiente de trabajo. Las dimensiones “Auto” de IE mostraron una relación negativa con la calidad del trabajo, lo que indica la necesidad de abordar aspectos de autorregulación y autoconocimiento. Estos resultados subrayan la importancia de integrar la IE en el proceso de contratación y desarrollo profesional para optimizar el desempeño laboral en el sector minero.

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, desempeño laboral, industria minera.

### **INTRODUCCIÓN**

La inteligencia emocional (IE) ha emergido como un concepto de gran relevancia desde la década de 1990, consolidándose en diversos ámbitos, incluidos el escolar y familiar y laboral (Dueñas, 2002). En el ámbito escolar, la IE ha sido fundamental para mejorar las habilidades socioemocionales de los estudiantes, facilitando su adaptación al entorno educativo y su capacidad para manejar el estrés académico y las relaciones interpersonales (Buey, 2002). La implementación de programas

educativos que promuevan la IE ha demostrado mejorar el rendimiento académico, reducir los conflictos y promover un ambiente escolar más positivo y colaborativo (Arias et al., 2022). En el ámbito familiar, la IE contribuye a la calidad de las relaciones familiares, el manejo de conflictos y el desarrollo emocional de los miembros de la familia. La capacidad de los padres para gestionar sus propias emociones y las de sus hijos influye directamente en el bienestar familiar y el desarrollo emocional de los niños (Denham, 1998).

De manera similar, en el ámbito profesional, la inteligencia emocional juega un papel crucial en cómo los individuos enfrentan situaciones adversas, gestionan sus emociones y reaccionan ante conflictos, lo que tiene implicaciones directas en el rendimiento laboral y el éxito organizacional (De Wet, 2012). Específicamente, en el entorno laboral, la importancia de la IE se vuelve cada vez más evidente. Las organizaciones modernas enfrentan desafíos que superan las habilidades técnicas, demandando empleados emocionalmente inteligentes capaces de trabajar en equipo (Santa et al., 2023), manejar conflictos (Villa, 2013) y adaptarse a situaciones cambiantes. La falta de IE puede afectar negativamente el desempeño de los empleados, reducir la productividad y crear un ambiente de trabajo tóxico. En contraste, un alto nivel de IE dentro del equipo no solo mejora la capacidad para enfrentar dificultades, sino que también fortalece la cohesión, fomenta el liderazgo y mejora el bienestar general en la organización (De la Cruz-Portilla, 2020).

De manera similar, algunas investigaciones han revelado que la IE afecta no solo el desempeño individual, sino también el rendimiento de los equipos y la efectividad del liderazgo. Danvila y Sastre (2010) encontraron que los líderes con altos niveles de IE reportan mayores índices de satisfacción laboral entre sus empleados, lo que se traduce en mejores resultados organizacionales. La IE, por tanto, no solo mejora la satisfacción y el rendimiento individual, sino que también potencia habilidades de liderazgo transformacional. Los directivos deben estar conscientes de sus propias habilidades emocionales para optimizar su desempeño y el de sus equipos, influenciando la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro de la organización.

En ese sentido, se reconoce que la IE tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, influyendo en áreas como el liderazgo, la productividad y la gestión de equipos. Por ejemplo, Santa et al. (2023) investigaron cómo la IE influye en el comportamiento de ciudadanía organizacional y los estilos de liderazgo en el sector manufacturero en Colombia, encontrando que la IE mejora el comportamiento organizacional y, mediado por este, la efectividad operativa. Del mismo modo, Coronado-Maldonado y Benítez-Márquez (2023) realizaron una revisión híbrida de 104 artículos sobre IE, liderazgo y equipos, concluyendo que los líderes emocionalmente inteligentes mejoran el rendimiento del equipo y la actitud de los miembros, identificando también tendencias emergentes relacionadas con desafíos globales y avances tecnológicos.

Jonker (2020) puntualizó que la precisión en la medición de la inteligencia emocional (IE) es fundamental para mejorar la eficiencia de los empleados y, en última instancia, la de las organizaciones. De tal forma, este trabajo se propuso profundizar en la inteligencia emocional en el contexto laboral, enfocándose específicamente en los empleados de una empresa minera ubicada en Chihuahua, México. El objetivo de la investigación fue analizar el impacto de la inteligencia emocional (IE) en el desempeño laboral de una empresa minera. Dado el papel fundamental de la IE en la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, resultó crucial comprender cómo se manifestaban y aplicaban estas competencias en contextos empresariales desafiantes y de alta exigencia. Específicamente, este capítulo se centró en la pregunta: ¿Cuáles fueron los elementos significativos de inteligencia emocional en los empleados de esta empresa minera en el norte de México, y cómo influyeron en el desempeño laboral?

## **MARCO TEÓRICO**

### *Conceptualización de Inteligencia Emocional*

El concepto de inteligencia emocional (IE) ha sido objeto de extensos estudios desde su introducción por Salovey y Mayer en la década de 1990. Estos autores definieron la IE como “el subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias y de los demás, para discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción” (Salovey y Mayer, 1990, p. 189). Posteriormente, Cooper y Sawaf (1998) ampliaron esta definición, conceptualizando la IE como la capacidad del ser humano para emplear el entendimiento de las emociones como una fuente de energía y motivación. Años después, Mayer et al. (1999, p. 269) avanzaron en su definición, describiendo la IE como “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. De esta manera, se puede usar esta información para guiar el pensamiento y el comportamiento.”

### *Conceptualización de Desempeño Laboral*

El desempeño de un individuo en su puesto de trabajo se basa en su comportamiento, el cual es situacional y puede variar en función de la persona y de diversos factores contextuales (Chiavenato, 2011). Según Castro y Delgado (2020), la evaluación del desempeño ofrece múltiples beneficios. Para el gerente, facilita la implementación de medidas para mejorar el rendimiento, fomenta una comunicación más eficaz y optimiza la gestión del equipo. Para la organización, permite definir claramente la contribución de cada empleado, identificar aquellos que no aportan valor y dinamizar la política de recursos humanos. Además, para el propio trabajador, la evaluación proporciona

una oportunidad para entender las expectativas del líder y realizar una autoevaluación que guíe su desarrollo profesional.

### *Modelos de Inteligencia Emocional*

En la literatura existente sobre Inteligencia Emocional (IE), diversos modelos han sido propuestos para explicar y operacionalizar este constructo. Entre ellos, se encuentra el “Modelo de Cuatro Fases de Inteligencia Emocional” o “Modelo de Habilidad,” desarrollado por Salovey y Mayer en 1990 y revisado en 1997. Este modelo conceptualiza la IE como una capacidad para identificar y utilizar las emociones propias y ajenas para guiar el pensamiento y el comportamiento. Se basa en el procesamiento de información emocional mediante la manipulación cognitiva, fundamentándose en una tradición psicomotriz (Shemueli, 2005).

Salovey y Mayer definieron cuatro dominios de aptitudes relacionadas con la IE (Salovey y Grewal, 2006):

1. La capacidad para percibir las emociones de manera precisa.
2. La capacidad para encauzar las emociones de manera que faciliten el pensamiento y el razonamiento.
3. La capacidad para comprender las emociones, incluyendo el lenguaje emocional.
4. La capacidad para controlar tanto las propias emociones como las de los demás.

Los autores afirmaron que los individuos presentan diferencias en estas capacidades, lo cual impacta sus comportamientos en el hogar, la escuela y el trabajo, así como en sus relaciones sociales en estas áreas. Cada etapa del modelo se construye sobre las habilidades adquiridas en la etapa anterior (Shemueli, 2005). En este contexto, la primera etapa es fundamental para identificar las emociones; a medida que se trabaja en esta habilidad, se puede identificar un rango más amplio de emociones. La segunda etapa implica utilizar la identificación de emociones para guiar las acciones. La tercera etapa se centra en tomar decisiones basadas en el razonamiento, considerando factores externos. Finalmente, la cuarta etapa involucra el manejo y control de las emociones, lo cual resulta en un crecimiento personal que puede ser transmitido a los demás. Este proceso integra las dimensiones de la IE.

Otro modelo significativo es el de competencias emocionales, propuesto por Goleman (1995). Este modelo, incluido en la categoría de modelos mixtos, define la inteligencia emocional como un conjunto de características clave que permiten resolver con éxito problemas vitales mediante el manejo de las emociones hacia uno mismo y hacia los demás (Fragoso-Luzuriaga, 2015). El modelo de Goleman sugiere que un desempeño eficaz en el ámbito laboral y organizacional está



vinculado al pronóstico de la excelencia laboral, e incluye tanto procesos psicológicos cognitivos como no cognitivos (Shemueli, 2005). Se organiza en cinco competencias agrupadas en dos categorías principales:

1. Competencias personales:

- Autoconocimiento
- Autorregulación

2. Competencias sociales:

- Habilidades sociales
- Manejo de relaciones

Finalmente, el modelo de Inteligencia Emocional y Social (ESI), propuesto por Reuven Bar-On en 1997, también pertenece a la categoría de modelos mixtos. Este modelo, fundamentado en las investigaciones de Salovey y Mayer, describe la IE como un conjunto de conocimientos y habilidades en el ámbito emocional y social que influye en la capacidad general para enfrentar efectivamente las demandas del entorno (Shemueli, 2005). El modelo ESI distingue varios factores, incluyendo habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y estado anímico general, organizados en 15 componentes de mayor orden (Fragoso-Luzuriaga, 2015). Este enfoque intenta explicar cómo los individuos se relacionan con su entorno y con las personas a su alrededor, ofreciendo un conjunto de competencias útiles para afrontar la vida de manera efectiva.

Los cinco elementos principales del modelo son:

1. Habilidades Interpersonales
2. Habilidades Intrapersonales
3. Manejo del Estrés
4. Humor
5. Adaptabilidad

### *Importancia de la Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral*

La evolución en la conceptualización de la inteligencia emocional (IE) ha permitido su integración en la investigación sobre el desempeño organizacional, destacando su importancia al igual que las habilidades técnicas para el éxito laboral. Extremera et al. (2005) indicaron que la IE puede facilitar

la regulación y gestión de las emociones en el entorno laboral, además de mejorar la comprensión de las dinámicas sociales entre profesionales en el lugar de trabajo.

En ese sentido, Goleman y Cherniss (2013) argumentaron que para que la IE sea efectiva en el ámbito laboral, los empleados deben desarrollar tres competencias clave. La primera, denominada inteligencia conceptual, implica la capacidad de reflexionar sobre las emociones y utilizar este conocimiento para resolver problemas, superando la dependencia exclusiva de habilidades cognitivas tradicionales. Esta competencia sugiere que la IE se manifiesta tanto en las acciones como en el procesamiento emocional interno. La segunda competencia, la inteligencia relativa, señala que, aunque la IE está relacionada con otras formas de inteligencia, como la social o la práctica, posee un conjunto único de habilidades y características. Finalmente, la inteligencia evolutiva indica que la IE no es estática, sino que se desarrolla con la experiencia y la madurez del individuo, permitiendo a los empleados manejar situaciones complejas de manera más efectiva a medida que avanzan en sus carreras, mejorando sus aptitudes emocionales con el tiempo y adaptándose a nuevos desafíos.

Así, la importancia de la IE en el contexto laboral radica en su relación con el desempeño y la estabilidad de los trabajadores. Empleados que gestionan adecuadamente sus emociones suelen mostrar una mayor eficiencia en su interacción con el entorno laboral. El estudio de la IE y su impacto en el desempeño laboral es fundamental para el éxito organizacional, ya que afecta no solo la productividad individual, sino también el rendimiento de los equipos, el liderazgo y el bienestar general en la organización. Danvila y Sastre (2010) destacaron que niveles elevados de IE se correlacionan con un mejor rendimiento individual, mayor satisfacción laboral y habilidades superiores de liderazgo transformacional.

En el ámbito empresarial, la implementación de IE en empleados y directivos se considera crucial debido a su influencia directa en problemas macro como la escasez de recursos financieros, la falta de tiempo y la complejidad organizacional. Los directivos deben ser conscientes de sus debilidades y habilidades para realizar ajustes efectivos en la organización. Muñoz y Rodríguez (2005) identificaron que la inteligencia práctica, la inteligencia sintética y la inteligencia analítica son esenciales para el proceso directivo. Estas formas de inteligencia permiten la aplicación de ideas, la ejecución de procesos de planificación y la toma de decisiones fundamentadas. En consecuencia, un líder debe ser capaz de “liderarse” a sí mismo para guiar eficazmente a los demás. Cualidades como la confianza, el autocontrol, la motivación, la empatía y la perseverancia son fundamentales en la dirección efectiva.

La siguiente sección de este trabajo abordará la metodología empleada para investigar estos conceptos de inteligencia emocional y su aplicación en el contexto laboral. Se presentará un análisis detallado de las técnicas y enfoques utilizados para examinar la influencia de la IE en el desempeño organizacional, basándose en los modelos y teorías previamente revisados.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se emplea la recolección y análisis de datos para responder al problema de investigación inicial, y de tipo básica puesto que pretende ampliar el conocimiento teórico de las variables analizadas. El diseño es no experimental de tipo transeccional correlacional, al tener de propósito el identificar si hay relación o no entre las variables que integran esta investigación, en este caso, la posible relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

*Contexto Empresarial: Minera de origen extranjero localizada en Chihuahua, México*

La minería ha desempeñado un papel crucial en la economía de Chihuahua, un estado destacado por su producción minera a nivel nacional (De la Vega-Arizpe, 2017). Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), Chihuahua se mantiene como uno de los principales productores de minerales en México, con una significativa contribución al valor nacional de la producción minera. En 2022, el estado reportó una producción minera de aproximadamente 32.4 millones de pesos, consolidándose como un importante centro de actividad en este sector (INEGI, 2023). La Cámara Minera de México (CAMIMEX, 2023) también destaca que la industria minera en Chihuahua sigue siendo una fuente clave de empleo, generando más de 15,000 puestos de trabajo directos, lo cual subraya su importancia para la economía regional.

En este contexto, se seleccionó una importante empresa minera canadiense con operaciones en América Latina, incluida Chihuahua, México, para el presente estudio. Esta corporación es reconocida como la segunda mayor productora mundial de plata primaria y fue fundada en 1994. Su primera adquisición en México fue en 1998, y actualmente opera una mina de oro y plata, en adelante mencionada bajo el acrónimo MINSa.

En 2019, la revista Expansión incluyó a este corporativo en su ranking de las 500 mejores empresas de México, evaluando factores como ventas, activos, pasivos y desempeño en el mercado nacional e internacional (Soto, 2019). Dada la relevancia de MINSa en el sector minero y el acceso directo a información proporcionado por una de las autoras de este estudio, se consideró pertinente evaluar la inteligencia emocional de sus empleados y analizar cómo esta influencia puede afectar su desempeño laboral.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Como ya se mencionó, el estudio se llevó a cabo en la empresa MINSa, un importante actor en el sector minero. La población objetivo del estudio estuvo compuesta por los empleados de esta

empresa. La muestra seleccionada incluyó a 108 empleados, quienes pertenecen a diversas áreas operativas de la compañía. Específicamente, la unidad de análisis abarcó a empleados de los departamentos de Trituración, Patios, Aglomeración, Laboratorio, Medio Ambiente, Recursos Humanos y Compras, todos integrados en el área de Procesos de la empresa.

Para la selección de la muestra, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta metodología permitió la inclusión de empleados que se encontraban disponibles y en activo en las áreas designadas al momento de la investigación. La elección de la muestra se realizó de manera aleatoria entre los empleados presentes en dichas áreas, asegurando una representación diversa dentro del marco de estudio.

### *Variables e Indicadores*

En la presente investigación, se tomaron como referencia dos variables principales para la medición. La primera variable es la **inteligencia emocional**, la cual se define como la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones, así como las de los demás, con el objetivo de promover un crecimiento tanto emocional como intelectual (Trujillo-Flores y Rivas-Tovar, 2005). Esta variable abarca competencias que permiten a los individuos manejar efectivamente sus emociones y las interacciones sociales en diversos contextos.

La segunda variable considerada es el **desempeño laboral**, el cual se describe como el comportamiento de un individuo en el desempeño de su puesto de trabajo. Esta variable es situacional y puede fluctuar en función de la persona y de diversos factores contextuales (Chiavenato, 2011). El desempeño laboral se evalúa en términos de cómo las habilidades emocionales y las condiciones del entorno afectan la eficacia y la productividad en el ámbito laboral.

A continuación, se muestran las Tablas que Resumen los indicadores utilizados:

**Tabla 1***Dimensiones e indicadores de Inteligencia Emocional*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
Autoconocimiento	Conciencia emocional Valoración de uno mismo Confianza en uno mismo	1, 2, 3	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Autorregulación	Autocontrol Confiabilidad Innovación	4, 5, 6	
Motivación	Motivación de logro Compromiso Optimismo	7, 8, 9	
Empatía	Comprensión de los demás Orientación hacia el servicio Aprovechamiento de la diversidad	10, 11, 12	
Habilidades sociales	Influencia Comunicación Liderazgo	13, 14, 15	

*Nota. Elaboración propia.*

**Tabla 2***Dimensiones e indicadores de Desempeño Laboral*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
Satisfacción laboral	Reconocimiento Remuneración Oportunidad de crecimiento	16, 17, 18	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Calidad de trabajo	Trabajo excelente Calidad media Evaluación negativa	19, 20, 21	
Actitud y desenvolvimiento	Entusiasmo Interés y producción Capacidad de inventar	22, 23, 24	
Habilidad para aprender	Aprender velozmente Aprendizaje medio Aprendizaje negativo	25, 26, 27	
Relacionarse con los demás	Excepcionalmente aceptado Dificultad de relación Trabajar mal con los demás	28, 29, 30	

*Nota. Elaboración propia.*

### *Método de Recolección de Datos*

La técnica de encuesta es ampliamente empleada en investigaciones debido a su capacidad para obtener y procesar datos de manera rápida y eficaz. Consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para medir una o más variables específicas del estudio. En este caso, se utilizó la encuesta como método para recolectar información de la muestra representativa. Para ello, se aplicó un cuestionario basado en una escala ordinal con cinco opciones en la escala de Likert, lo que permitió una evaluación detallada de las variables de interés.

## Codificación

La información recopilada (Tabla 3) se codificó de la siguiente manera para facilitar su análisis:

- **Edad:** Se agrupó en cuatro categorías, asignando un número a cada rango de edad: 1 para 18 a 29 años, 2 para 30 a 39 años, 3 para 40 a 49 años y 4 para 50 a 59 años.
- **Sexo:** Se codificó con el valor 1 para Masculino y 2 para Femenino.
- **Áreas:** Las áreas de trabajo se agruparon en categorías específicas con los siguientes códigos: 1 para Patios, y 2 para Aglomeración, que incluye las áreas de Trituración, Laboratorio, Medio Ambiente, Recursos Humanos, Compras, Servicios Técnicos y Contratos.

**Tabla 3**  
*Grupos*

<b>Edad</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 18 a 29</li><li>2. 30 a 39</li><li>3. 40 a 49</li><li>4. 50 a 59</li></ol>
<b>Sexo</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Masculino</li><li>2. Femenino</li></ol>
<b>Grupo</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Patios (Área: Patios)</li><li>2. Aglomeración (Áreas: Aglomeración, Trituración, Laboratorio, Medio Ambiente, RH, Compras, Servicios Técnicos y Contratos).</li></ol>

*Nota. Elaboración propia.*

Por último, las preguntas se codificaron con las iniciales de la dimensión a la que pertenecían más el número de la pregunta. Por ejemplo, SL1 (Satisfacción Laboral, pregunta 1).

**Tabla 4***Codificación de las dimensiones IE y DL*

<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
AC: Autoconocimiento	SL: Satisfacción Laboral
AR: Autorregulación	AD: Actitud y Desarrollo
M: Motivación	HA: Habilidad de Aprender
E: Empatía	CT: Calidad de Trabajo
S: Social	RD: Relacionarse con los Demás

*Nota. Elaboración propia.*

El análisis estadístico empleado fue de tipo inferencial ya que se pretende examinar las diferencias entre grupos y la relación de las variables entre estos. Se utilizaron los programas IBM SPSS y SmartPLS 3.0 (Ringle, 2015), ambos se refieren a programas de tratamiento de datos y análisis estadístico que facilitan el análisis para determinar relaciones entre variables, así como las dimensiones que repercuten directamente en cada variable, cuáles son más útiles que otras y de igual forma la relación que puedan tener.

### *Cuestionario*

Para la recopilación de datos, se empleó un cuestionario compuesto por 30 ítems, adaptado de la encuesta utilizada en el estudio de Saldaña (2020), titulado “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en los Colaboradores de una Consultora Internacional de Lima”. Este cuestionario fue previamente validado por expertos académicos para garantizar su precisión y fiabilidad. La encuesta abarca la medición de las dimensiones de Inteligencia Emocional (IE) y Desempeño Laboral (DL), de acuerdo con lo establecido en la Tabla 4.

## **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

### *Descripción de la Muestra*

El resultado total de las encuestas que fueron aplicadas en diferentes áreas de la compañía fue de 108. En la Tabla 5 se puede observar la descripción de la muestra que se utilizó.



**Tabla 5***Descripción de la muestra*

<b>Clasificación</b>	<b>Características</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Edad</b>	18 a 29	47%
	30 a 39	28%
	40 a 49	16%
	50 a 59	9%
<b>Sexo</b>	Masculino	92%
	Femenino	8%
<b>Área</b>	Patios	45%
	Aglomeración	55%

*Nota. Elaboración propia.*

### *Análisis Factorial de Componentes Principales*

El Análisis de Componentes Principales (ACP) es una técnica estadística utilizada para simplificar y organizar la información contenida en una matriz de datos. Este procedimiento transforma la matriz original en un espacio vectorial, permitiendo la identificación de ejes o dimensiones que sean independientes entre sí y que conserven la mayor parte de la información inicial (Jolliffe, 2002). El objetivo del ACP es reducir el número de variables observadas mediante la identificación de componentes que expliquen de manera significativa la varianza total de los datos.

El método se basa en la selección de un conjunto reducido de componentes que capturen la variabilidad más importante, minimizando así la pérdida de información esencial. Estos componentes, que se convierten en nuevas variables, facilitan la simplificación y la estructuración de la información. El análisis se llevó a cabo utilizando el software estadístico IBM SPSS. Los resultados del ACP revelaron cuatro dimensiones principales: dos asociadas con la Inteligencia Emocional (IE) y dos relacionadas con el Desempeño Laboral (DL). Estos resultados fueron fundamentales para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales, el cual se describe en la siguiente sección.

### *Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM-PLS)*

Se empleó una técnica de estadística multivariante, por medio de un modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS), para estimar relaciones causales a partir de los datos. Los constructos teóricos en el modelo estructural representan variables la-

tentes. En este estudio, se formulan constructos reflexivos de primer orden determinado por varios indicadores para medir estas variables latentes. Así, cada constructo tiene un conjunto de variables indicadoras observadas empíricamente para obtener una medición confiable y válida (Hair et al., 2013). De esta manera, es posible comprobar empíricamente las relaciones de causa y efecto de los constructos en el modelo estructural.

### *Evaluación del modelo*

La evaluación del modelo se concentra en los modelos de medición para constatar la confiabilidad y validez de las medidas de las respuestas. En la siguiente Tabla se muestra la evaluación de las variables.

**Tabla 6**  
*Modelos de medición de las variables latentes*

<b>Variables</b>	<b>Indicador</b>	<b>VIF</b>	<b>Pesos</b>	<b>Cargas</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad Compuesta</b>	<b>AVE</b>
Auto	AC2	1.186	0.550	0.805	0.543	0.762	0.520
	AR1	1.114	0.337	0.604			
	M1	1.151	0.478	0.739			
Social y empatía	E1	1.442	0.263	0.712	0.768	0.843	0.519
	E2	1.307	0.236	0.637			
	S2	1.739	0.261	0.773			
	S3	1.560	0.286	0.731			
	M2	1.374	0.340	0.741			
Actitud	AD1	1.123	0.455	0.696	0.628	0.801	0.574
	CT1	1.380	0.473	0.789			
	HA1	1.443	0.396	0.785			
Calidad Trabajo	HA3	1.457	0.495	0.842	0.735	0.847	0.648
	CT2	1.552	0.301	0.773			
	CT3	1.390	0.438	0.799			

*Nota. Elaboración propia.*

### *Evaluación de pesos y cargas*

Para la evaluación de los pesos y las cargas de los ítems se utilizó el procedimiento de remuestreo con ayuda del software SmartPLS 3.0 (Ringle, 2015) bajo el comando bootstrapping (Beni-

tez-Amado y Walczuch, 2012). El bootstrapping implica un procedimiento de recifrado en el que el algoritmo de descifrado del esquema se evalúa de forma homomórfica tomando en cuenta pesos y cargas, además se generan las sub-muestras con observaciones tomadas al azar del conjunto original de datos para estimar el modelo de mínimos cuadros parciales (PLS).

### *Validez discriminante*

Un enfoque conservador para evaluar la validez discriminante es mediante el uso del criterio de Fornell-Larcker, con solo los constructos reflexivos. Esta indica en qué medida un constructo determinado es diferente de otros constructos (Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2007). En este enfoque se compara la raíz cuadrada de la AVE (varianza latente extraída) con las otras correlaciones de la variable latente dentro del modelo, la cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos, así, la raíz cuadrada de la AVE de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables.

**Tabla 7**  
*Criterio de Fornell-Larcker*

	<b>Actitud</b>	<b>Auto</b>	<b>Calidad Trabajo</b>	<b>Social y Empatía</b>
Actitud	<b>0.758</b>			
Auto	0.402	<b>0.721</b>		
Calidad Trabajo	-0.121	-0.345	<b>0.805</b>	
Social y Empatía	0.593	0.447	0.006	<b>0.720</b>

*Nota. Elaboración propia. N=108. Los valores resaltados en negritas entre paréntesis son la raíz cuadrada de la varianza promedio extraída (AVE). Se muestra la varianza compartida entre un constructo y sus medidas.*

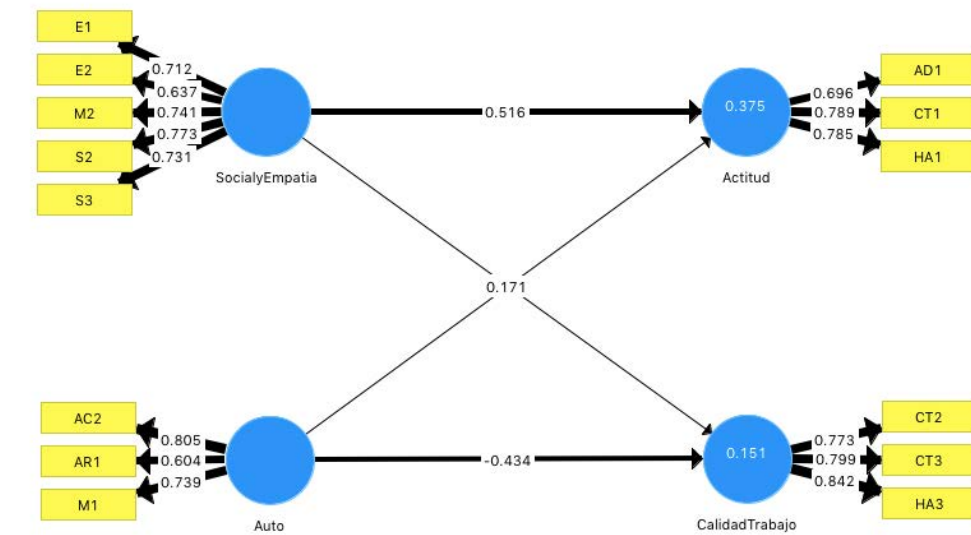
### *Validación del modelo estructural*

Al haber comprobado los niveles de fiabilidad compuesta y la validez de los constructos es necesario un análisis del modelo estructural, el cual es el modelo guía que muestra las relaciones de dependencia entre variables independientes y variables dependientes. Los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica de análisis de datos multivariante de segunda generación que dan mayor confianza a la investigación por su eficiencia estadística mediante potentes softwares. Se caracteriza por dos componentes básicos, el modelo estructural y el modelo de medida (muestra

las relaciones entre los constructos y los indicadores (Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2007). El modelo de ecuaciones estructurales se estimó mediante Smart-PLS 3.0. Los criterios para evaluar el modelo estructural SEM-PLS se refieren a evaluar la importancia de los coeficientes de las relaciones entre los constructos, el nivel de los valores  $R^2$  y  $Q^2$  (relevancia predictiva), medidas que demuestran qué tan bien está funcionando el modelo (Palma-Ruiz, 2019). Este es un método estadístico no paramétrico.

### Figura 1

*Coefficientes de trayectoria y R cuadrado para el modelo estructural completo*



*Nota. Elaboración propia.*

Entre más alto es el valor de  $R^2$ , más capacidad predictiva se presenta en el modelo; se consideran los valores de 0.67, 0.33 y 0.10 para que sea sustancial, moderado y débil, en ese orden (Chin, 1988). La Tabla 8 señala que el valor  $R^2$  de Actitud es 0.375 mientras que Calidad Trabajo es de 0.151 que demuestra una calidad predictiva moderada y débil respectivamente. Además del valor de  $R^2$ , la prueba de Stone-Geisser de la medida de redundancia con validación cruzada ( $Q^2$ ) se usa para evaluar la relevancia predictiva de las variables latentes y se puede calcular utilizando el procedimiento *blindfolding* en SmartPLS. En este caso, los valores superiores a cero implican que las variables independientes tienen relevancia predictiva para la variable dependiente considerada (Chin, 1998). La Tabla 8 muestra ambos valores de  $Q^2$  son superiores a cero, lo cual indica un poder predictivo satisfactorio para el modelo estructural completo.

**Tabla 8***Resultados de R<sup>2</sup> y Q<sup>2</sup> del modelo estructural completo*

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Actitud	0.375	0.165
Calidad Trabajo	0.151	0.073

*Nota. Elaboración propia.*

Como se puede observar en la Tabla 9 de resultados de la prueba de significancia de los coeficientes de trayectoria, se muestra una de las relaciones entre una de las variables con otra. Los coeficientes de trayectoria (Figura 1) entre los constructos deben ser superiores a 0.2, para que sean estadísticamente significativos, al igual que considerar los valores de p. En el modelo estructural completo, como se muestra en la Tabla 9, solamente la dimensión de IE de Social y Empatía mostró ser significativa positiva para los dos constructos de DL, Actitud y Calidad Trabajo. Sin embargo, cabe destacar que la relación entre Auto y Calidad Trabajo fue significativa pero negativa (p= 0.000).

**Tabla 9***Resultados de la prueba de significancia de los coeficientes de trayectoria del modelo estructural completo*

Variables	Coefficientes (O)	Desviación Estándar	Estadístico t Student (Bootstrapping)	Valor P
Auto -> Actitud	0.171	0.099	1.729	0.084
Auto -> Calidad Trabajo	-0.434	0.113	3.836	0.000
Social y Empatía -> Actitud	0.516	0.075	6.867	0.000
Social Empatía -> Calidad Trabajo	0.200	0.115	1.743	0.082

*Nota. Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

Los resultados del presente estudio revelan una relación significativa entre la inteligencia emocional (IE) y el desempeño laboral (DL) del personal en el departamento de procesos de la empresa MINSA. La investigación muestra que tanto la IE como el DL no deben ser considerados como variables unidimensionales; en cambio, se requiere un análisis más detallado de sus dimensiones subyacentes.

En primer lugar, la IE fue evaluada utilizando un enfoque multidimensional. El análisis de componentes principales (ACP) permitió identificar dos dimensiones predominantes dentro de la IE: la dimensión “Auto”, que engloba las competencias de autoconocimiento y autorregulación, y la dimensión “Social”, que abarca las habilidades de empatía y relaciones interpersonales. Estas dimensiones fueron confirmadas mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

En cuanto al DL, se identificaron dos dimensiones clave: “Actitud” y “Calidad de Trabajo”. Estas dimensiones fueron evaluadas a través de un cuestionario de 30 ítems, y los resultados de las encuestas (N=108) indicaron que la IE se descompone en las dimensiones de Auto y Social, mientras que el DL se divide en Actitud y Calidad de Trabajo. La simplificación de estas dimensiones y la reducción de ítems sugerida en la Tabla 6 permitirá la creación de un cuestionario más conciso para futuras investigaciones.

El análisis reveló que la IE, específicamente la dimensión Social y de Empatía, tiene una relación positiva significativa con ambas dimensiones del DL. Sin embargo, el constructo “Auto” (autoconocimiento y autorregulación) mostró una relación negativa con la dimensión de Calidad de Trabajo. Este hallazgo sugiere que la autoconciencia y la autorregulación pueden estar afectando negativamente la percepción de la calidad del trabajo.

Para la empresa, estos resultados subrayan la importancia de enfocar las intervenciones de recursos humanos en mejorar las habilidades sociales y de empatía de los empleados, ya que estas competencias están asociadas positivamente con la actitud y la calidad del trabajo. Se recomienda que el departamento de recursos humanos refuerce la capacitación en estas áreas al momento de la contratación, para identificar y potenciar las capacidades emocionales del personal. Aunque la investigación no encontró diferencias significativas entre los grupos de edad y género, ni entre las áreas de Patios y Aglomeración, el análisis sugiere que la mejora en las competencias emocionales puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral y en la dinámica del trabajo en equipo.

En Resumen, se recomienda que el departamento de recursos humanos implemente programas de capacitación orientados a fortalecer las habilidades sociales y de empatía, lo cual podría contribuir significativamente a la mejora del desempeño laboral y del ambiente de trabajo en la empresa MINSA.

# Capítulo 2

## Eficiencia laboral y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes de servicios en Ciudad Obregón

*Cristina Carrillo Espinoza*

*José Guadalupe Flores López*

### *Resumen*

La búsqueda de nuevos avances, ideas y estrategias en los procesos de las Pymes de servicios en Ciudad Obregón, busca la forma de poderlos medir de manera más ágil y continua. La presente investigación, se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo para conocer el impacto de la eficiencia laboral en el desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de servicios en Ciudad Obregón, para lo anterior, fueron encuestados 102 empleados en la organización, posteriormente se interpretaron y analizaron los resultados. Dentro de los hallazgos que se encontraron fueron que se cumplió de manera satisfactoria. En ese sentido, los resultados obtenidos en el estudio, se determinó que en la eficiencia laboral el 58.8% de los empleados tienen habilidades necesarias para realizar sus actividades, sin embargo, el 71.6% se obtuvo en el desempeño organizacional, lo cual, se recomienda a las empresas que se aplique una autoevaluación de manera constante.

**Palabras clave:** Eficiencia, desempeño, organización.

### **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se realizó con el propósito de identificar el impacto de la eficiencia laboral del desempeño organizacional de las PyMES en Ciudad Obregón. En este capítulo I, se abordarán los antecedentes del estudio, es decir, aquellos motivos que despertaron el interés por realizarlo, así mismo, la justificación, el planteamiento del problema, el objetivo y las delimitaciones, que es lo que se pretende derivar del mismo.

Las empresas a nivel mundial requieren del apoyo de los Recursos Humanos para llegar al logro de sus objetivos en la organización, es por eso, que las empresas están constituidas por personas que

realmente alcancen sus metas ya sea reduciendo el consumo de los recursos, tiempo, esfuerzo y de conflicto, (Iturralde 2021).

Por otra parte, los Recursos Humanos se originaron en las áreas de Ciencias Sociales y Economía Política, que fue donde se utilizaban para identificar al trabajo como uno de los tres factores productivos de los cuales, surgieron varios cambios a lo largo de la historia, en conjunto con la situación económica y social, así mismo, analizando el factor psicológico relacionado con el bienestar entre el empleado y la organización, en ese sentido, las aportaciones que propuso Frederic W. Taylor durante los años de 1856 a 1915 fueron los elementales para el desarrollo de la industria a principios del Siglo XIX, (De la parte 2018).

Según Barradas et al. (2021), el desempeño organizacional, es uno de los métodos más importantes en el campo de la gestión estratégica y los estudios organizacionales, dado que en los últimos años la medición ha sido subjetiva del desempeño, ha tenido mayor auge, y el desempeño ha sido estudiado dentro de la literatura de las organizaciones. Para dar continuidad, Armijos et al. (2019) manifiesta que la eficiencia laboral en el desempeño de las PyMES ha tomado grandes medidas en cuanto a la implementación de diferentes estrategias para evaluar a los empleados, con la finalidad de que se puedan obtener datos exactos y que permita conocer el estado de la organización.

Una vez que las PyMES hayan obtenido el apoyo de los Recursos Humanos, se deberá desarrollar una propuesta que indique el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, con el fin de identificar el impacto en la eficiencia laboral, donde se esté demostrando la importancia en la economía de México, según lo considera Barragán, et al. (2023). Sin embargo, Ramírez, (2021) señala que la tecnología ha beneficiado a las PyMES en medir la eficiencia del desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones de manera más rápida y continuamente, presentando avances para facilitar el desarrollo de sus actividades.

Por lo tanto, surge la siguiente cuestión:

¿Cuál es el impacto de la eficiencia laboral en el desempeño organizacional de las PyMES de servicios en Ciudad Obregón?

Por medio del estudio dirigido a la eficiencia laboral en el desempeño organizacional dentro de las PyMES, se pudo dar a conocer como las PyMES hoy en día, han tenido una transformación derivada del proceso de innovación, es por eso, se deben buscar iniciativas para que se construyan nuevas culturas por medio de oportunidades adoptando nuevas tecnologías como herramientas y aplicaciones digitales. (Del Do, et al. 2023).



El objetivo de esta investigación es identificar la eficiencia laboral en el desempeño organizacional de las Pymes de servicios en Ciudad Obregón, para determinar el impacto que se tiene en la empresa en estudio.

Como parte de las delimitaciones de este trabajo solamente contempló identificar el impacto de la eficiencia laboral y el desempeño organizacional para las Pymes de servicios en Ciudad Obregón, no obstante, para determinar el alcance de este proyecto se consideraron las encuestas que se aplicaron a los empleados de la empresa en estudio lo cual, la información que se proporcionó de la organización se consideró que es 100% confidencial.

## **DESARROLLO**

Toda empresa debe tener conocimiento del rendimiento de sus empleados, es por ello que es necesario contar con diferentes estrategias para poder evaluarlos, y así darse cuenta de los resultados que individualmente se quieran adquirir tanto profesional como laboral.

Para Bernal et al. (2020), el desempeño organizacional es el que forma parte de los resultados generados dentro de la organización que derivado de ello se encuentran los factores internos y externos, mediante el cual se refleja el comportamiento de elementos de los que conllevan el logro de los objetivos que se establecen dentro de la empresa, en ese sentido, la globalización ha traído nuevas tendencias en el mundo, ha cambiado y revolucionado mucho, para Zúñiga et al. (2019), aumentar el desempeño organizacional ha sido uno de los temas centrales de la gestión, en dónde se tiene que proporcionar comunicación, recopilar y procesar información sobre las actividades y desempeño de las personas, lo cual es el nivel logrado por una organización, a través del procesamiento y análisis de la información con el objetivo de apoyar la toma de decisiones, es por eso, que en los últimos años en México en las organizaciones.

En las organizaciones, la existencia de la eficiencia laboral es importante para el avance y buen funcionamiento de la misma, para lo cual se necesita que haya disponibilidad por parte de todos los empleados para realizar las actividades que les sean asignadas según el puesto a desempeñar.

La eficiencia laboral según Carranza et al. (2023), se puede concebir como un valor indispensable en una organización para el logro de sus objetivos y para mantener la rentabilidad, dado que es un punto clave para las gerencias. Para Santana De León (2021), en la eficiencia laboral uno de los precursores de la administración científica, Frederick Taylor, buscó el logro de los mejores resultados entre las personas y las actividades, y en ese sentido, se dio a la tarea de que las organizaciones fueran influenciadas por los gerentes.

Los inicios de la eficiencia laboral en México según Ruíz (2020) en el año de 1983 desde que se tuvo apoyo con la tecnología en las PyMES ha sido la mayor parte de las acciones, ya que se vive en épocas con muchos cambios, así mismo se tiene como característica su fácil adaptación para los trabajadores en la organización, gracias a ella al tener una estrecha relación con la tecnología facilita a las empresas las comunicaciones y a adquirir conocimientos cada vez más fácil.

La investigación que se llevó a cabo fue cuantitativa, donde se mostraron las mediciones de cada una de las variables, lo cual se revisaron las bases de datos electrónicas: revistas, artículos y documentos de congresos, posteriormente, se realizó un análisis comparativo de las variables, en donde se llevó a cabo un criterio de búsqueda de la información de la misma, Duque (2019).

Por otra parte, la información de este estudio sirvió para ampliar conocimientos sobre las variables, donde el desempeño organizacional es parte fundamental del rendimiento de los trabajadores en las organizaciones, y la eficiencia laboral es punto clave para el logro de los objetivos, lo cual, con los avances han evolucionado tanto en el mundo como en México, teniendo un alto impacto en las empresas.

En las organizaciones, el 65% de los empleados que fueron encuestados no reciben antecedentes sobre su rendimiento laboral, lo cual los empleados por su mínima eficiencia no pueden alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, la eficiencia laboral y el desempeño organizacional, deben establecer un rol muy importante dentro de las PyMES, dónde se utilicen pruebas para identificar, y de esa manera poder establecer criterios sobre la eficiencia del empleado en el puesto, Párraga (2022).

El desempeño laboral en las PyMES es afectado por diversos factores actitudinales y operativos, lo cual se debe realizar una búsqueda documental con una población por conveniencia que sea constituida por cuatro colaboradores, quienes sean los encargados de llevarla a cabo, en donde se recolecte la información de la encuesta y que sea utilizada como base para demostrar si realmente los factores se encuentran presentes en el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, en la presente investigación García et al. (2020), determinó el impacto que se tenía sobre el género del gerente en el desempeño organizacional dentro de las PyMES que están ubicadas en Santiago de Cali, Colombia, lo cual para llevar a cabo dicho proceso se aplicaron metodologías necesarias por medio de investigación cuantitativa y cualitativa, posteriormente se revisó la literatura académica de los años 2012-2017 y seguidamente se aplicaron regresiones lineales simples a los datos obtenidos mediante el cuestionario que se elaboró previamente a partir del modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh, y este fue aplicado a 354 PyMES de la misma ciudad.

En relación a la situación actual de las PyMES en México, de acuerdo Peña, et al. (2024), según el estudio investigado, el desempeño organizacional y la eficiencia laboral son los factores más importantes para lograr el crecimiento de la empresa, ya que ayudan a mejorar el ambiente de trabajo

el cual le permite a la organización elevar su productividad y rentabilidad, sin perder de vista el recurso humano.

El estudio, se llevó a cabo en una PyME ubicada en Ciudad Obregón de giro de servicios, en la actualidad cuenta con 102 empleados, siendo a estas mismas personas a quienes se les aplicó dicho instrumento (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Caracterización de sujetos*

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Sector</b>			
Publico	0	.5	0.5
Privado	102	99.5	100
<b>Giro</b>			
Servicio	102	100	100
Industrial			
Comercial			
<b>Edad</b>			
18 -25 años	20	10.0	10.0
26 - 35 años	49	24.5	34.5
35 - 45 años	54	27.0	61.5
46 años	77	38.5	100.0
<b>Genero</b>			
Masculino	112	56.0	56.0
Femenino	88	44.0	100.0
<b>Antigüedad</b>			
0-5 años	35	17.5	17.5
6 - 10 años	42	21.0	38.5
11 - 15 años	35	17.5	56.0
16 años	88	44.0	100.0

*Nota. Elaboración propia, mediante datos obtenidos del sistema estadístico SPSS.*

El material utilizado para recopilar la información del estudio de investigación fue basado en la investigación de Carranza (2023), siendo uno de los instrumentos más importantes dentro de la investigación cuantitativa, de igual manera con el apoyo de Ramírez (2022). Cabe mencionar que el instrumento fue adaptado al objetivo del estudio de investigación.

El presente instrumento tiene el objetivo de identificar el impacto de la eficiencia laboral en el desempeño organizacional de las PYMES de servicios en Ciudad Obregón, La encuesta constó de 28 ítems, dividida en dos dimensiones, la primera por la variable eficiencia laboral de 14 reactivos y la segunda por desempeño organizacional con 14, y se respondió por medio de la escala de Likert.

Posterior a la aplicación del instrumento, se procesó la información y se obtuvieron resultados sobre la confiabilidad de las variables a través del análisis de Alfa de Cronbach, obteniendo así un resultado positivo y significativo, por lo tanto, se refiere que el instrumento es de alta fiabilidad (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Confiabilidad de las variables*

<b>Indicador</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. de elementos</b>
Eficiencia Laboral	.892	14
Desempeño Organizacional	.926	14

*Nota. Elaboración propia mediante datos obtenidos del sistema estadístico SPSS.*

Para esta investigación se empezaron a definir las variables que ayudarían a brindar la información con la que se inició este trabajo en estudio, primeramente, se eligió la empresa en donde se llevó a cabo la investigación, lo cual se solicitó el consentimiento que la información que brindarán sería confidencial.

Una vez que quedaron definidas las variables se hizo una revisión bibliográfica y consulta de documentos que contenían la información de las mismas.

Seguidamente se estableció la población de la empresa en estudio en donde se definió con cuantas personas se contaba.

Se diseñó el instrumento para la recolección de información, tomando en cuenta las características del sector a donde se dirige el estudio y las variables a abordar,

Se llevó a cabo la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, lo cual se llevó a cabo de manera presencial, en donde se utilizó el documento de manera impresa, para recolectar los datos que permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación y el objetivo.

Una vez que se hizo la recolección de la información, se analizó y se interpretaron los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, finalmente se procesó la información por medio del sistema del SPSS en donde se obtendrían los resultados, para poder así generar las recomendaciones y conclusiones oportunas en estudio.

Con base a los resultados descriptivos que se arrojaron posterior al aplicar el instrumento de la variable eficiencia laboral en los 14 ítems, el 58.8% de los empleados a los que se les aplicó, mencionaron que tienen las habilidades necesarias para realizar sus actividades, así como también, que ayudan a los miembros del equipo a mejorar su calidad de trabajo. Por otra parte, el 25.5% que corresponde al puntaje medio respondieron que en ocasiones son puntuales con las actividades que se les asignan, evitan cometer errores en el trabajo que realizan y que consideran que su trabajo lo ejecutan de manera eficiente. Sin embargo, el 15.7% que fue el nivel más bajo fue porque los empleados piensan que no se adaptan con facilidad ante un cambio de actividad dentro de su trabajo, que no cuentan con la experiencia necesaria para realizar lo que desempeñan actualmente y consideran que el ambiente laboral no es el adecuado para realizar sus actividades con eficiencia (Ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Análisis descriptivo de la variable eficiencia laboral.*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	16	15.7	15.7	15.7
	Medio	26	25.5	25.5	41.2
	Alto	60	58.8	58.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

*Nota. Esta Tabla muestra los porcentajes de la variable eficiencia laboral de los 3 niveles que fueron analizados en la empresa de sector servicios en Ciudad Obregón, Sonora. Elaboración propia.*

Por otra parte, posterior a aplicar el instrumento dentro de los 14 ítems correspondientes a la variable desempeño organizacional se observó que 71.6% de los sujetos contaban con la habilidad para realizar diferentes actividades, disponen de la información necesaria para desempeñar su trabajo y consideran cumplir con el reglamento laboral existente para su desempeño. Así mismo, el 15.7% se encontró en un nivel medio, dado que mostraban una actitud positiva en el trabajo y aceptarían capacitación para mejorar en sus actividades. Mientras que el 12.7% se encontró en un nivel bajo ya que no cumplen con su horario de trabajo establecido y no consideran que su trabajo realizado es de calidad (Ver Tabla 4).

**Tabla 4***Análisis descriptivos de la variable desempeño organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	12.7	12.7	12.7
	Medio	16	15.7	15.7	28.4
	Alto	73	71.6	71.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

*Nota. Esta Tabla muestra los niveles de los cambios del desempeño organizacional en los empleados que se presentan dentro de la organización. Elaboración propia.*

Una vez analizada la base de datos en el sistema de forma descriptiva, se realizaron las pruebas estadísticas correspondientes y análisis de correlación. Conforme a lo anterior, es propicio plantear los resultados de la siguiente manera: la relación de la eficiencia laboral (EL) con el desempeño organizacional (DO) (ver Tabla 5) y posteriormente su influencia para conocer su impacto (Ver Tabla 6).

**Tabla 5***Correlación entre EL- DO*

Variable	N	M (%)	SD (%)	1	2
Eficiencia Laboral	102	4.6	.47	---	
Desempeño organizacional	102	4.5	.50	.805	---

*Nota. Elaboración propia. Significativa al .01 (2 colas)*

Como se aprecia en la Tabla anterior, el nivel de correlación de las variables es alto, por lo cual se permite realizar la prueba de regresión para conocer la influencia y la manera que impacta una variable con la otra.

**Tabla 6***Regresión Lineal entre EL y DO*

Variable	B	95% CI	B	T	p
Desempeño Organizacional	.759	[.648-.870]	.805	13.58	.001

*Nota R<sup>2</sup> = .65 (N = 102, p < .001). CI = intervalo de confianza para B. Elaboración propia.*

En particular, la Tabla anterior demuestra que existe un alto impacto y significativo entre las variables, dado que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) marca una influencia de la variable de eficiencia laboral con el desempeño organizacional, el tener mayor eficiencia en las actividades de la organización, lo cual aumenta el desempeño general en un porcentaje del 65% por lo que la empresa considera necesario dentro de sus procesos y que es importante seguir manejándolo de cierta forma.

Las discusiones que se tuvieron de acuerdo con la investigación de Rodríguez et al. (2020) menciona que los niveles de eficiencia laboral son muy satisfactorios, dado que los empleados realizan sus actividades y labores eficientemente y de calidad, en ese sentido, se debe a que cada uno de ellos se encuentra técnicamente capacitado para realizar las tareas encomendadas de la mejor forma posible sin presentar inconvenientes o problema alguno, pero que a pesar de obtener los resultados consideran alcanzar la excelencia para lograrla mediante programas o capacitaciones en donde estén enfocados a la mejora continua de los procesos, sin embargo, los resultados que se obtuvieron en este estudio fueron con mayor nivel de satisfacción, los empleados mencionaron que tienen las habilidades necesarias para realizar sus actividades, ayudan a los miembros del equipo a mejorar su calidad de trabajo, comparten sus conocimientos laborales con sus compañeros, aceptan sugerencias para mejorar la eficiencia personal.

En el estudio que se hizo, se observó que el desempeño organizacional es primordial en las organizaciones que los empleados cuentan con las habilidades que se realizan, cumplen con la total disponibilidad, intereses y habilidades para realizar sus actividades, sin embargo, hay empleados que no están de acuerdo con el horario que se les asigna.

Los resultados que se determinaron sobre la eficiencia laboral en la empresa, fueron la inconformidad en el ambiente laboral e Insatisfacción con el administrador surgió debido a la poca comunicación y desconocimiento de políticas o planes para la productividad, la inexistencia, el desinterés de capacitaciones que se tuvo a raíz de la consecuencia, la disminución del desempeño individual, desconocimiento de las funciones del cargo que ocupa por no estar preparados para los cambios que requiere el entorno laboral dentro de la organización, Parrales et al. (2021).

Para Pilligua (2019), consideró que en las organizaciones, independientemente al sector que pertenezcan, el tamaño, la actividad que realicen, el número de trabajadores que concentren, además de los diferentes departamentos que la integren, observó que debe tener un clima laboral agradable para que el personal en las empresas influya en los resultados, así mismo, están relacionados con la productividad de los empleados de la organización, donde se debe contar con una comunicación constante y colaboración.

Según Sánchez et al. (2018), contar con buen desempeño organizacional dentro de una empresa se tiene un impacto positivo, de tal manera que permite dar pauta a interrogantes que permitan la posibilidad de determinar patrones teóricos que generen rutas innovadoras acerca de cómo administrar

la implementación de la mejora del desempeño con el objeto de diseñar estrategias empresariales óptimas para las PyMES que tengan implicaciones definidas en el impacto de la eficiencia en sus procesos en la organización.

Con los resultados derivados de la investigación, fue posible identificar la manera en la que los empleados realizan sus actividades laborales, así como también, el desempeño que muestran, en ese sentido, se pueden percibir los conocimientos, aprendizajes y habilidades que tienen cada uno de ellos para la mejora continua dentro de la organización, y en ese sentido, se diseñó la encuesta con el cual se pretende determinar si en realidad los empleados están cumpliendo con lo requerido por parte de la organización, así como también, saber la preparación que tiene cada uno.

Por consiguiente, se identificó el impacto en la organización dado a se lograron aplicar las encuestas a los 102 empleados, identificándose en qué punto mostraban su desempeño, y de igual manera en dónde se desenvolvían con mayor facilidad en las actividades que se les habían asignado.

Finalmente se llevó a cabo lo que se había propuesto, dado que se cumplió con el objetivo de Identificar el impacto de la eficiencia laboral en el desempeño organizacional de las PyMES de servicios en Ciudad Obregón. al tener mucha facilidad para llevar a cabo sus actividades productivamente, y en el desempeño organizacional, cuentan con habilidades y conocimientos necesarios al realizar sus labores, de las cuales en las PYMES de servicios en Ciudad Obregón es relevante ya que va de por medio el trabajo del empleado, así como la satisfacción del cliente hacia la organización. Este hallazgo tiene una fuerte concordancia con la investigación de Ruíz (2020), dado que las PyMES han sido la mayor parte de las acciones, ya que se vive en épocas con muchos cambios.



# Capítulo 3

## El clima organizacional en una empresa mediana de Cajeme

*Alejandra Cervantes Espinoza*

### *Resumen*

Las empresas tienen a minimizar el clima organizacional dentro de las áreas de trabajo, lo que puede impactar en la producción y/o el servicio final. Este estudio tiene como objetivo identificar cómo influye el clima organizacional en una empresa mediana de construcción de viviendas en Cajeme, Sonora, enfocándose en los empleados del área administrativa. Se utilizó un instrumento validado para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores, y los resultados fueron positivos. Se recomienda aplicar periódicamente este u otro instrumento similar en todas las áreas de la empresa para monitorear y mejorar el ambiente laboral, lo que puede optimizar los tiempos de producción.

**Palabras clave:** Comportamiento laboral, Motivación de empleados, Productividad y Satisfacción laboral

### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones están formadas por individuos, grupos y colectividades que producen una variedad de comportamientos y tienen un impacto en su entorno, el clima organizacional se basa en la idea de que los sujetos humanos viven en entornos complejos y dinámicos (García, 2009), por lo que las conexiones interpersonales, las motivaciones de los empleados y el lugar de trabajo como sujetos humanos dentro de las organizaciones se convierten en factores importantes, ya que es necesario resaltar que las organizaciones sólo existen cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Suarez, 1996).

Según Patlán y Flores (2013), el clima organizacional es una variable que tiene consecuencias en el comportamiento de los trabajadores, por tal motivo, su evaluación ha cobrado importancia en las empresas y así lo indica García (2011), es un factor clave en el desarrollo empresarial, y el estudio, diagnóstico y afectan directamente el llamado espíritu de la organización. Esto también es referente al ánimo y producción de cada uno de los empleados, tanto administrativos como los de produc-

ción, por lo que la variable ha cobrado importancia con el paso de los años y las empresas empiezan a tomarla en cuenta como factor clave para la mejora y eficacia de sus empleados.

A la teoría de campo de Kurt Lewin, desarrollada a finales de la década de 1930, se le atribuye ser el catalizador del desarrollo del término Clima Organizacional. El aspecto único de esta teoría es que describe la función que permite a las personas relacionarse con su entorno. Donde cada individuo evalúa lo que ocurre en su entorno y, como resultado, se forma un juicio de valor sobre cuál es su realidad y modelo de comportamiento (Andrius, 2024). Lewin se refiere a la percepción que el empleado tiene de sí mismo y del entorno en el que interactúa como *Atmósfera* o *Clima Psicológico*, la cual es una realidad empírica que puede comprobarse en el lugar de trabajo como cualquier otro hecho físico (Lewin, 1951).

Así fue como Lewin creó climas para realizar experimentos grupales con el fin de demostrar que las diferencias de comportamiento que había notado en los grupos coincidían más estrechamente con variaciones en las atmósferas o climas que con rasgos coincidentes de los grupos.

Estos estudios plantean la cuestión de si el concepto de clima debería aplicarse al mundo de las organizaciones para aclarar las interacciones entre la organización y el individuo, su relación con la motivación de los empleados y su impacto en la productividad de la organización (Álvarez, 1992).

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los negocios hoy en día se ven impactados por cambios constantes, es por ello que las organizaciones intentan adaptarse tanto de manera general como específica para evitar fracasar, y con el objetivo de brindar un producto o servicio de calidad al usuario final, trabajan para mantener un funcionamiento adecuado mediante la gestión eficaz de los recursos, que en lo referente al recurso humano el clima organizacional juega un papel importante.

Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es una idea integrada que permite determinar cómo las reglas, los procedimientos administrativos, los avances tecnológicos y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los empleados y las personas en las que influyen.

Para García y Zapata (2008), es el conjunto de características, rasgos o elementos relativamente duraderos de un lugar de trabajo determinado que son notados, sentidos o experimentados por los miembros de la organización y que tienen un impacto en su comportamiento colectivamente constituyen el clima organizacional, centrado en cómo se siente o piensa el personal de la organización sobre cosas como el reconocimiento que tiene por su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene sobre el entorno en el que realiza su trabajo y el nivel de desarrollo profesional que tiene (García, 1987).

Teniendo esto en cuenta, las empresas deberían de poner vital atención en que sus empleados estén cómodos con su ambiente laboral, para brindar un desempeño y productividad más eficiente, es importante mencionar las variables que lo pueden afectar, que se acuerdo a lo señalado por Robbins (2005), el clima laboral involucra factores como: análisis de puesto, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, administración de salarios y relaciones laborales.

Ya que los trabajadores pueden enfrentar distintos problemas, cabe señalar que cada organización, los problemas no son los mismos, pero estos si llegan a ser semejantes. Mondy y Noe (1997), mencionan que en la actualidad las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad, son las que van un paso adelante de la competencia, aunque lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el personal que esté en la organización.

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa una posición destacada en la gestión de recursos humanos, lo que indica que esta idea se ha convertido en un tema candente de investigación en una variedad de organizaciones que buscan constantemente métodos para medirlo. Según algunas investigaciones empíricas, es más probable obtener mejores resultados laborales, alto desempeño, compromiso o cooperación cuando las personas sienten que pertenecen a un grupo de trabajo con un clima organizacional positivo.

Tomando como fundamento a Mondy y Noe (1997), que mencionan que lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el personal que esté en la organización. Además de recordar las variables que menciona Robbins (2005), cabe preguntarse lo siguiente:

¿Cuál es el nivel de satisfacción del clima organizacional en una empresa mediana de servicios ubicada en el sur de Sonora?

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se realiza con el fin de adquirir el conocimiento necesario sobre cómo las empresas de servicio de Ciudad Obregón dirigen el clima organizacional, el impacto que ha tenido en ellas y además conocer el grado de importancia que le están brindando al tema. Así lo menciona Arciniega (2002), comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término ponerse la camiseta puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que, en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta.

La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación.

Desde la perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y que den todo por su empresa.

Domínguez (2013), señala que uno de los objetivos de las instituciones es brindar atención de calidad, y que, para ello, se requiere trabajar con indicadores que evalúen el grado con el que se cumple el logro de esta meta. A continuación, se describen las principales razones por las cuales es necesario desarrollar el presente estudio.

De acuerdo a García (2020), al lograr un equilibrio en el clima laboral, los trabajadores se desempeñan de una manera más eficaz y que existe mayor sentimiento de satisfacción, pertenencia y compromiso con la organización. Esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente, proyectando a su vez una mejor imagen tanto de los colaboradores como de la organización; aquí radica la importancia para la sociedad, ya que actualmente la rotación de personal ha sido considerada una problemática de las empresas.

Asimismo, Contreras (2019) menciona que las empresas manufactureras, sean estas pequeñas, medianas o grandes, están conformadas por distintas áreas (finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos); y que a su vez estas áreas concentran elementos humanos que conviven para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Sin embargo, dicho personal es divergente en pensamientos, actitudes y percepciones relacionadas con el trabajo y con la propia organización, razón por la cual surge la necesidad de establecer un modelo que coadyuve a un entorno laboral que repercuta en la productividad y que pueda ser utilizado por los encargados de gestionar el talento humano.

## **OBJETIVO**

Identificar cuál es el nivel de satisfacción del clima organizacional en una empresa mediana y de servicios ubicada en el sur de Sonora mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico para el conocimiento de factores que ayuden a la mejora de la organización.

## **MARCO TEÓRICO**

### *El clima organizacional*

El inicio de la historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, así lo dicen García, et al. (2012). En donde argumentan que se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó de acuerdo a Hernández (2011) por los estudios efectuados por Hawthorne en 1932, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión,

los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

Se puede decir que el clima organizacional es para la supervivencia interna de una empresa, ya que la mejora de la empresa empieza internamente con el capital humano, la forma positiva de interacción de los mismos empleados, la poca rotación laboral y el alto nivel de satisfacción por parte de los mismos, dando como resultado un grado alto de competitividad laboral.

Hay varios conceptos que hablan del clima laboral, pero sin duda alguna la mayoría coinciden en que la motivación es uno de los factores más importantes lo que la hace substancial para el rendimiento profesional esto conlleva a un buen ambiente organizacional donde los trabajadores perciben las características del temple que se maneja en dicha compañía influyendo en su comportamiento.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos, los cuales pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (Gómez, 2004).

Hay distintas investigaciones a abordan la medida del clima organizacional mediante comentarios cuestionarios, y aún, no pueden estar de acuerdo en decir en cuantos tipos de dimensiones son las que deben de ser evaluadas, esto con el fin de tener una estimación exacta del clima; se plantean distintos números de dimensiones, a continuación, se citarán algunos ejemplos de esto:

Sandoval (2004), y García, et al, (2010), mencionan que el clima organizacional tiene variables objetivas y relativamente perdurables en la organización, éstas puede intervenir en los aspectos laborales, son tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, la política y de manera general, en el sistema de organización de la empresa.

### *Variables del clima organizacional*

Hasta el día de hoy, es común que el clima organizacional y su concepto despierte el interés de muchos profesionales, debido a la relación que existe entre persona-organización y persona-persona. Katz y Kahn (1999), impactaron con su propuesta generando una revolución conceptual en la organización, ya que transformó el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, tanto moral laboral y el desempeño en otro más general y dinámico que considera que la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Pero ya antes se había llegado a la idea cómo explica Lewin (1951), el comportamiento humano influye totalmente en el campo o en el ambiente de la persona. De esta forma se puede decir que

dependiendo el ambiente o el entorno que rodea a una persona, será reflejado su comportamiento.

Litwin, y Stringer (1968) explican que el clima organizacional hasta y los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Esto concuerda con la definición de Chiavenato (1990) en la que expresa que el clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo como se sienten los miembros de esta organización genera ciertas dinámicas en los miembros como lo es la motivación, la satisfacción en el cargo y de acuerdo a Sunarsih y Helmiatin (2017), los empleados satisfechos con su trabajo contribuirán positivamente al desempeño organizacional

Por otra parte, Brunet (1987) logra definir al clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. En esta definición abarca los aspectos como el liderazgo, los conflictos, tanto personales como con el entorno, los sistemas de recompensas y de castigo, así como el control y la supervisión con la que se trata al empleado.

Por su parte Peiró (1995) ve el clima organizacional de una manera distinta, ya que para él se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. Para el clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.

### *Herramientas y método de diagnóstico del clima organizacional*

Desde hace ya algunos años, se ha evaluado el clima organizacional mediante métodos diagnóstico o herramientas, los cuales permiten a las empresas orientarse hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal te informan, que afecta el comportamiento de los empleados, gracias a que hay múltiples herramientas y métodos de diagnóstico del clima organizacional.

**Tabla 1***Clima organizacional según autores*

<b>Autor(s)</b>	<b>Año</b>	<b>Propósito</b>
<b>Méndez</b>	2006	A partir excepciones y actitudes que tienen sobre clima de la organizacional qué tiene la motivación laboral. Esto representa que el objetivo de la medicina y hacer un diagnóstico sobre la actitud de los empleados y cómo perciben su clima organizacional, y así poder identificar aspectos escribe a la empresa, los cuales produce actitudes y percepciones hacia los empleados, esto afectando la motivación y la eficiencia.
<b>García y Bedoya</b>	1997	Dentro en las organizaciones se puede medir el clima organizacional mediante tres estrategias; la primera de ellas es el observar al trabajador tu comportamiento y cómo se desarrolla; por otra parte la segunda estrategia, es el enfrentar al trabajador haciéndole serie de cuestionamientos o entrevistas; y por último la tercera estrategia, la cual es la más utilizada, es el elaborar una encuesta, cual se aplicará a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para esta situación.
<b>Brunet</b>	1987	Pensaba que instrumentos privilegiados para la evaluación del clima organizacional, es sin duda el cuestionario escrito. Ya que este instrumento presentar preguntas que describe los hechos más particulares de la organización, los cuales identifican el cómo y cuándo el evaluado deja de estar acuerdo con esta descripción. Pueden presentarse las escalas de respuesta de tipo nómina o bien de intervalo. Esto con el fin, de que te encuestado le sea más fácil describir la situación actual este la percibe con más exactitud.

<b>Litwin y Stringer</b>	2006	Elaboraron un instrumento basándose totalmente de la teoría de motivación de McClelland él era de carácter experimental, esto con el fin, de lograr identificar las percepciones de los individuos de manera subjetiva, y así, darse cuenta del comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones estas personas utilizaron son por decir algunos: la estructura organizacional del trabajo, la recompensa, el riesgo, el apoyo y calidez, los estándares y la identidad, así como la lealtad. Este cuestionario tiene 50 ítems, teniendo como escala desde” completamente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”.
<b>Dessler</b>	1976	Nos habla un poco sobre el cuestionario de Likert, llamado: “El cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional” expresa que para Likert organizacional se debe de ver como una variable interpuesta entre y programa de capacitación O bien de adiestramiento general el desempeño con Satisfacción gerencial. La teoría que Likert desarrollo se denomina “Los sistemas de organización” bueno permite identificar en términos de causa – efecto la naturaleza las variables de los climas estudiados. En resumidas cuentas, lo que plantea este modelo es que el comportamiento de un individuo depende plenamente de la percepción que tiene de su espacio organizacional en el que se encuentra.
<b>Sudarsky</b>	1977	Durante su propio estudio usando las dimensiones el clima organizacional como: la conformidad, la responsabilidad, las normas de excelencia, la recompensa, la claridad organizacional, el calor o apoyo, la seguridad y el salario. Utilizando como base de estudio la la definición que Litwin y Stringer usaron añadiéndole además que los más importantes son la seguridad y el salario. Dicho instrumento se elaboró con 90 preguntas usando como respuesta las opciones de falso y verdadero, incluyéndose, además, varias preguntas de control.
<b>García</b>	1987	Plantío el “modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, fijándose en aspectos, como, por ejemplo; el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción acerca del medio en el cual desempeñan sus labores por último el grado de desarrollo personal que estos anhelan alcanza dentro de dicha organización.

*Nota. Elaboración propia.*



El concepto de clima organizacional ha ido evolucionando al igual que los distintos instrumentos para medirlo, tomando cada vez más aceptación en las distintas empresas en el mundo. Cabe señalar que entre las principales y más recurrentes aspectos para evaluar el clima organizacional ha sido; como el trabajador es afectado de manera crucial por su entorno ya sea positiva o negativamente.

Tomando en cuenta la relación que tiene el trabajador con su ambiente y según los estudios antes mencionados, como este es afectado. Es considerable que las nuevas organizaciones desarrollen nuevos métodos para valorar el clima organizacional que hay en las distintas áreas de la empresa, de esta manera implementar acciones para reforzar esta área, la cual afecta a la mayoría de organizaciones.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización de este trabajo de investigación, se utilizó el estudio descriptivo, el cual se llevó a cabo a través del diseño de una investigación no experimental de corte transversal.

El tipo de estudio empleado para la realización del diagnóstico analizado por Noriega y Pría (2011), se enmarca en la categorización mencionada como un *estudio descriptivo*, según el análisis y alcance de sus objetivos. Su enfoque se centró en especificar las características de un conjunto particular, en este caso, las dimensiones del clima organizacional propuestas son: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual.

De acuerdo al período y secuencia del estudio, se considera que fue de tipo transversal. Esto se debe a que se utilizó un único instrumento para recopilar la información necesaria para el análisis de las variables, y fue aplicado en una sola ocasión, en un único momento, a los sujetos de estudio, es decir, se llevó a cabo un muestreo puntual sin seguimiento a lo largo del tiempo.

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede resumir que el tipo de estudio utilizado en esta investigación fue descriptivo y transversal.

## **SUJETOS PARTICIPANTES**

Debido a la complejidad de las organizaciones de construcción de segundo nivel de atención, así como del estudio y análisis del clima organizacional, a través del censo realizado, apoyado por la herramienta INEGI y Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), se muestra que existen 88 empresas constructoras de viviendas en Cajeme Sonora, clasificando en únicamente en empresas que sean de viviendas residenciales en Cd. Obregón, Cajeme, Sonora. Siendo esta la población que se tiene.

En este caso se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, cómo lo explican Saldaña y Hernández (2001), las muestras no probabilísticas, las cuales llevan por nombre también muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario.

La ventaja de utilizar una muestra no probabilística radica en su utilidad para un diseño de estudio específico que no depende tanto de lograr una representatividad de elementos de una población, sino más bien de una selección cuidadosa y controlada de individuos con características específicas previamente definidas en la formulación del problema de investigación.

Para efectos del presente estudio se determinó que la muestra a investigar fuera integrada por personas cuya edad mínima es de 18 años y una máxima de 60 años, esto sumando 25 personas. Siendo estas las edades de las personas que trabajan en el área administrativa de la empresa constructora DEPADI, la cual fue seleccionada de manera conveniente para realizar el estudio. Ya que este número de personas cuenta con las capacidades educativas para realizar la lectura y comprensión de las preguntas, teniendo un nivel mínimo de estudio de Bachillerato y un máximo de posgrado.

## **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Para efectos de la recolección de datos el instrumento utilizado evalúa cinco dimensiones: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual, cada una con 12 ítems, sumando un total de 60 ítems, que son presentados como enunciados en un cuestionario de respuestas dicotómicas cuya validación de contenido se realizó con expertos a partir de la metodología propuesta por Moriyama (1968), pero por efectos de actualización en esta investigación se usará por Noriega y Pría desarrollado en el año 2011, publicado en Revista Cubana Salud Pública en La Habana Cuba. En su instrumento llamado indicadores del cambio social.

El sistema de calificación establecido le otorga los valores de “Sí” o “No”, según si exista o no coincidencia entre la respuesta del trabajador y el resultado arrojado por el mismo instrumento. La puntuación sumada de todos los criterios sería el resultado final del cuestionario.

A diferencia de otros, con este instrumento no se procura evaluar globalmente el clima, sino se realiza su valoración en virtud de los criterios y dimensiones afectadas y de las significaciones deducidas a partir de los ítems correspondientes.

## **PROCEDIMIENTO**

A continuación, se describe el procedimiento utilizado con el cual se elabora la presente investigación, asimismo refleja cada uno de los planos que llevaron a cabo su correcta realización.

1. Primeramente, se realizó una gran búsqueda en Internet de estudios relacionados con la variable del clima organizacional, de esta manera recopilando información la cual aporta valor a esta investigación y así sustentar la información confiable. Es así o que a través de diversas fuentes de datos, artículos, revistas y tesis. Posteriormente se analizó profundamente diversos estudios y así llegar al objetivo de la investigación.
2. Después de realizar esta búsqueda de información, se localizaron estudios los cuales sus temas derivan del clima organizacional. Gracias a esto se contó con la información la cual permite comparar diversos hallazgos de los distintos resultados obtenidos.
3. Posteriormente, se desarrolló el instrumento de medición, mismo que fue elaborado por Moriyama (1968) y después actualizado por Noriega y Pría en el año 2011.
4. Este instrumento de medición fue sometido a una evaluación o juicios de distintos expertos, con el propósito de asegurar que tal cuestionario fue planteado para lograr el objetivo debe medir distintos criterios del clima organizacional.
5. El instrumento de medición fue aplicado de forma virtual.
6. Finalmente se redactó el documento final, esto con el objetivo de que el negocio conozca la calidad del servicio percibida en la productividad.

## **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

La encuesta fue aplicada en la empresa desarrolladora DEPADI SA de CV donde tiene un equivalente de 200 empleados en total, ya que la muestra es no probabilística por conveniencia por la facilidad de aplicación antes los empleados y se realizó con el permiso de dirección general y en un tiempo de 4 días sesiones, cada una de un tiempo aproximado de 30 min.

Esto ya que la entrevista se realizó por medio de la aplicación Google Forms. Aplicación por la cual se transcribió el instrumento y se acondicionó para que las respuestas sean en opción múltiple y fue aplicado y explicado de manera que los trabajadores se sintieran seguros de sus respuestas

El personal seleccionado es únicamente administrativo, teniendo un resultado de 25 instrumentos aplicados. Se realizó de esta manera ya que las personas seleccionadas debían tener la capacidad de leer, comprender y contestar de manera correcta y sincera. Entre el personal entrevistado rondan puestos desde auxiliar de compras hasta el gerente operativo de la empresa.

### *Resultados variables atributivas*

El total de empleados a quienes se les aplicó el instrumento fue de 25, los cuales ocupan puestos

administrativos y auxiliares administrativos de la empresa desarrolladora DEPADI SA de CV, dedicada al sector de la construcción de viviendas.

Los empleados se encuentran en el rango de antigüedad de la empresa de entre 0 a 5, en donde se destaca que el 28% de los mismos tiene menos de un año, se dividen entre hombres y mujeres, predominando el género masculino donde solamente el 28% de los empleados administrativos son del género femenino, teniendo un total de 7 mujeres con trabajo de carácter administrativo en la empresa.

En cuanto a las edades de los empleados se identificó que el 40% de ellos se encuentra en el rango de 18 años a 25 años, el 56% tienen entre 26 años y 35 años y el 4% restante están entre 36 años a 45 años.

De los 25 entrevistados, el 60% de ellos no cuentan con pareja, equivaliendo esto a 15 empleados, teniendo por consecuencia que los empleados entrevistados que se encuentran casados son de un 40% dándonos así 10 empleados.

Se les preguntó su escolaridad, siendo el nivel de licenciatura con el mayor porcentaje, con el 68% representado por 17 empleados, 6 de los empleados solo cuentan con estudios a nivel preparatoria, representado por el 24% y solo el 8% equivalente a 2 empleados cuenta con estudios de posgrado.

### *Resultados por variable de clima organizacional*

**Tabla 2**

#### *Estructura Organizacional*

	<b>Afirmación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Positivo	251	84%
	Negativo	49	16%
Total		300	100%

*Nota: Elaboración propia.*

#### *Estructura organizacional*

La empresa desarrolladora DEPADI SA de CV maneja la estructura organizacional de manera favorable, ya que el 84% de los empleados los cuales se les aplicó el instrumento afirmaron favorablemente, siendo 251 respuestas positivas, dejando un total de solo 49 preguntas manera negativa con un porcentaje de solo el 16%, (ver Tabla 2) siendo 300 el total de respuestas en esta dimensión contemplando a los 25 participante.

## Liderazgo

En cuanto a los resultados de la dimensión del liderazgo, el 80% de los colaboradores que utilizaron la herramienta contestaron positivamente, 239 personas dieron una respuesta positiva y un total de 61 preguntas negativas quedaron demostrando que es efectiva. Como porcentaje. Considerando 25 participantes, aproximadamente el 20% (ver gráfica 1), esta medida tiene un total de 300 respuestas.

## Toma de decisiones

La toma de decisiones en la empresa desarrolladora es al igual que las dimensiones pasadas, positiva (ver Tabla 3), esto ya que un total de 247 respuestas equivalentes al 83% fueron contestadas afirmando que se maneja una buena toma de decisiones dentro de la organización. Dejando por otra parte solo el 17% de las respuestas de forma negativa, siendo estas solo 53 de 300 respuestas.

**Tabla 3**

*Toma de decisiones*

	<b>Afirmación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Positivo	247	83%
	Negativo	53	17%
Total		300	100%

*Nota. Elaboración propia.*

## Motivación

Respecto a la motivación dentro del desarrollo, al igual que en la medición anterior podemos apreciar un resultado positivo (ver gráfica 2), con un total de 247 (83%) respuestas resultaron positivas, confirmando que dentro de la organización se practica la motivación. Por otro lado, sólo el 17% respondió negativamente. Esta es sólo la número 53 de 300 respuestas.

## Comportamiento

Por último, el impacto de la dimensión del comportamiento en la empresa es favorable, esto ya que de 300 respuestas 251 fueron a favor, esto equivaliendo al 84% del total, dejando solo a 49 respuestas de forma negativa, siendo estas solo el 16% del total. Con esto podemos comprobar fácilmente

como los empleados tienen su percepción de la empresa y podríamos decir que es compartida por la mayoría de los empleados.

**Tabla 4**

*Comportamiento*

	<b>Afirmación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Positivo	251	84%
	Negativo	49	16%
Total		300	100%

*Nota. Elaboración propia.*

## **DISCUSIÓN**

Existe una considerable controversia sobre si el clima organizacional se puede medir de una manera significativa que proporcione una descripción verdadera del ambiente interno tal como lo perciben los miembros. Esto explica los numerosos esfuerzos por crear modelos y desarrollar herramientas que mejor se adapten a las características específicas de las organizaciones estudiadas. Algunos de estos modelos son proporcionados por herramientas de mercado y empresas de consultoría que pueden utilizarse en diversas industrias. La literatura muestra diversos modelos para medir el clima organizacional y en cada uno se analizan las dimensiones, que se deduce, se relacionan con ciertas propiedades de la organización en estudio (Gómez, 2004).

La estructura organizacional se refiere al diseño formal de roles que permite la integración de funciones, responsabilidades, procesos de trabajo y líneas de autoridad relacionadas con los objetivos declarados de la organización. Una estructura organizacional puede considerarse orgánica si existe descentralización del proceso de toma de decisiones, comunicación abierta y alta flexibilidad. En contraste, las estructuras mecanicistas tienen mayor control y precisión sobre los procesos regulatorios, los flujos de información y la centralización de la toma de decisiones. El desarrollo de este tipo de estructura en una organización depende del grado de variabilidad ambiental y de la descripción de tareas y procedimientos (Su, Chen & Wang, 2018).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo y Prieto, 2009). Esto es en el mejor de los modos cómo los empleados se pueden expre-

sar de manera favorable y determinar así el propio liderazgo de la organización, poniendo como ejemplo el resultado del instrumento.

La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (Kast, 1979). En este aspecto podemos comprobar que al igual que en las dimensiones pasadas, es favorable como la organización realiza esta toma de decisiones.

Cada individuo o miembro de dicha organización o empresa tiene sus propias necesidades, que pueden definirse como una necesidad, carencia o deficiencia percibida Chiavenato (2009) Con esto se refiere a la importancia de la motivación dentro de las organizaciones.

En lo general se puede decir que los resultados del proceso de validación demuestran que se han cumplido los requisitos mínimos de validez y confiabilidad. El consenso de expertos aseguró la coherencia teórica en términos de dimensiones, criterios y el marco teórico propuesto. Asimismo, la expresión fue identificada como uno de los elementos que constituyen el concepto de clima organizacional.

## **CONCLUSIONES**

Al analizar las dimensiones en las que se encuentra dividido el instrumento del clima organizacional y el resultado obtenido en la empresa, se puede apreciar que los trabajadores del área administrativa perciben positivamente cada una de las dimensiones evaluadas, lo que sugiere un ambiente laboral favorable, indicador clave de bienestar entre los empleados y un potencial aumento en la productividad y satisfacción dentro de la organización.

Además de observar que al menos a nivel administrativo, sin importar el puesto, es decir, auxiliar o directivo, reflejan un comportamiento positivo en su lugar de trabajo. Siendo esto indistinto entre puestos, géneros, estado civil, antigüedad, edad o género del empleado o empleada, ya que, se reflejó que cada una de las dimensiones cuestionada tiene la ventaja en el margen positivo.

Las organizaciones que pueden monitorear y analizar eficazmente su clima organizacional (es decir, aquellas que pueden comprender las estructuras individuales y grupales) están en una posición estratégica para evaluar y medir el impacto de ese clima en el ambiente de trabajo. Al comprender la dinámica y las percepciones a nivel individual y grupal, estas organizaciones pueden implementar acciones concretas para mejorar la situación general. Este enfoque proactivo puede mejorar significativamente la cohesión y colaboración organizacional, así como la eficiencia operativa y la productividad general. En este contexto, la capacidad de una organización para interpretar hábilmente las señales climáticas se convierte en un recurso estratégico que le permite adaptarse.

Finalmente, el nivel de satisfacción del clima organizacional en el área administrativa de una empresa mediana de servicios de construcción se considera mediante los factores que la influyen, como lo son, la estructura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y el comportamiento. Teniendo en este caso una percepción positiva en la mayoría de los empleados.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante que las empresas implementen este tipo de herramientas de clima organizacional de forma regular. La implementación iterativa de estas herramientas brinda una valiosa oportunidad para comparar entre períodos de tiempo, lo que le permite evaluar los cambios en el clima organizacional a lo largo del tiempo, así como identificar tendencias y patrones que pueden no ser evidentes en una sola medición. Además, al complementar otros métodos de evaluación del clima organizacional, estas herramientas brindan una imagen integral y matizada de la salud y la dinámica de una empresa. El uso regular de estas herramientas no sólo proporciona una identificación temprana de posibles problemas o áreas de mejora, sino que también facilita la implementación de acciones correctivas y estrategias proactivas. Con una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los empleados, las empresas están mejor equipadas para resolver problemas críticos.

Es recomendable aplicar este tipo de instrumentos no solo al área administrativa de las empresas, si no, también aplicarlas al área de producción, ya que es un lugar clave donde la empresa pueda validar el resultado de las distintas dimensiones que maneja este instrumento, además de que se espera un resultado más variable ya que el número de empleados, en algunas ocasiones se triplica.

Para realmente observar el resultado del clima organizacional en las empresas medianas en Cajeme se recomienda realizar una investigación aleatoria donde se pueda aplicar este instrumento no solo al área administrativa de una empresa en cuestión, si no ampliar geográficamente y aplicar en empresas que tengan el mismo giro y tamaño, además de aplicar el instrumento a los distintos puestos de trabajo ya que de esta forma la muestra reflejaría realmente el comportamiento de los empleados y su clima organizacional.



# Capítulo 4

## FODA una herramienta esencial en la planeación estratégica: el caso de una empresa agrícola de Sonora

*Maria Olivia Palafox Soto*

*Said Arath Corrales Villegas*

### *Resumen*

Las organizaciones juegan un papel importante en el mercado competitivo, buscando siempre la forma de sobrevivir ante cualquier situación, donde cada vez más se vuelve fundamental la necesidad de contar con herramientas de planeación estratégica que les permitan analizar el contexto tanto interno como externo y así poder tomar decisiones, tal como lo es el FODA. El objetivo de la presente investigación, es realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis FODA en una empresa agrícola del sur de Sonora de tal forma que contribuya al reconocimiento de diversos factores en el entorno interno y externo, estableciendo una serie de objetivos estratégicos que la organización de acuerdo a sus recursos y capacidades puede lograr. Los principales hallazgos resultan en el conocimiento de una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el entorno organizacional, plasmadas en una matriz estratégica y estableciendo en una serie de objetivos estratégicos. Se concluye con la importancia de poner en práctica diversas herramientas de planeación estratégica que ayuden a detectar aspectos que la empresa debe poner énfasis, tanto de la parte interna como externa, ayudando a potencializar y aprovechar sus recursos y capacidades, pues el FODA constituye una sola herramienta de análisis, pero hay más herramientas que pueden ser consideradas dentro de la planeación estratégica y que son fundamentales en el entorno organizacional, puesto que facilita una mejor toma de decisiones.

***Palabras clave:*** recursos, capacidades;, toma de decisiones.

### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones son entes importantes posicionadas dentro de un entorno complejo y turbulento, donde desaparecen continuamente, debido a diversos factores tanto internos como externos, sin

embargo, a través del tiempo se han desarrollado el uso de diversas herramientas que les permiten seguir permaneciendo dentro del mercado competitivo, donde cada vez más se vuelve imperante la necesidad de utilizar dichas herramientas en el entorno organizacional.

Actualmente, las organizaciones deben estar preparadas y tener el conocimiento necesario para hacerle frente a la competencia, por ello la importancia de emplear herramientas que les ayuden a realizar un diagnóstico propio, es así que Ramírez (2009) afirma que realizar un diagnóstico situacional de la organización permite tener un análisis amplio en cuanto al entorno de la misma, donde el FODA es una de las herramientas de planeación estratégica esenciales para llevar a cabo dicho análisis y que gracias a ella es posible facilitar la toma de decisiones; además, es viable y práctica que sin importar el tamaño de la organización es posible llevarla a cabo, permitiendo el desarrollo de objetivos estratégicos (Sarly, González & Ayres, 2015).

Además, la realización de una herramienta tan importante como lo es el FODA, concede a las empresas la generación de estrategias organizacionales y poder tomar decisiones gracias a una evaluación del contexto organizacional, por ello se conoce como un análisis fundamental en la planeación estratégica en cualquier organización que busca lograr mayor potencialidad utilizando los resultados obtenidos para beneficio de la misma (Codina, 2011), y así contar con una visión más amplia del contexto donde se encuentra (Ordoñez, 2024).

Así pues, es de reconocer que llevar a cabo herramientas de planeación estratégica son vitales para el éxito de cualquier organización sin importar el tamaño o el sector al que pertenezca, además, de convertirse en una guía de aprovechamiento en cuanto a la capacidad de la empresa para enfrentar retos y comprender fenómenos existentes en el entorno organizacional (Jama-Zambrano, 2019).

Cabe señalar que, un sector que ha perdido importancia a nivel mundial es el de la agricultura, donde se ha buscado enfocar importancia al mercado industrial dejando de lado al sector agrícola (Fiallo, 2017). No obstante, en diversas sociedades constituye un pilar fundamental para las economías como lo es en México y específicamente en Sonora, pues es uno de los estados más importantes en la producción de varios cultivos (SAGARHPA, 2024), por ello, la importancia de seguir contribuyendo con este sector y una forma de hacerlo es a través de conocer un diagnóstico situacional de su entorno.

Por lo que el objetivo de la presente investigación es realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis FODA en una empresa agrícola del sur de Sonora, de tal forma que contribuya al reconocimiento de diversos factores en el entorno interno y externo, estableciendo una serie de objetivos estratégicos que la organización de acuerdo a sus recursos y capacidades puede lograr.

## **DESAROLLO**

La planeación estratégica proviene del griego y parte del término estrategia en las concepciones militares refiriéndose a la capacidad de un general en cuanto a planificar y llevar a cabo la ejecución de una serie de actividades por medio de procesos y habilidades para lograr conseguir objetivos, hoy en día dicho término hace referencia a conseguir una ventaja competitiva en el mercado que se distingue en el entorno empresarial (Jama-Zambrano, 2019).

Es así que, entre las diversas técnicas empleadas para llevar a cabo una planeación estratégica se encuentra el FODA. De acuerdo con Ponce (2007) el término FODA se refiere a un acrónimo que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es un diagnóstico de la situación de la organización que permite hacer una evaluación tanto de la parte interna como de la parte externa, donde los resultados contribuyen en gran medida a relacionarse con diversos factores presentes en la organización como el lograr motivación, mayor comunicación y facilitar la toma de decisiones que ayuda a garantizar un impacto positivo en la misma.

Asimismo, el análisis FODA parte de tener que considerar la parte interna y externa de la organización, donde lo interno se refiere al análisis de aquello que origine alguna ventaja o desventaja en relación a las capacidades organizacionales de la competencia, es decir las Fortalezas y Debilidades de la empresa, las cuales, pueden ser en cuanto a su estructura, personal, liquidez, innovación, factores de producción, mercadotecnia, entre otros, por otro lado, la parte externa se refiere a la identificación de condiciones presentes en el entorno y que pueden afectar o beneficiar a la organización, es decir Amenazas y Oportunidades y pueden ser que se encuentren presentes en el mercado, en la competencia, en proveedores, factores económicos, políticos, legales, entre otros (Arriaga-López, Ávalos-Cueva & Martínez-Orozco, 2017).

Cabe mencionar que, algunos de los autores básicos en la planeación estratégica son Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) quienes describen una fortaleza como un atributo interno que la empresa hace bien, refiriéndose a la capacidad de la misma para generar una ventaja competitiva y una forma de evaluar las fortalezas que tiene una organización es través del desempeño en sus actividades y como llevan a cabo las mismas de tal forma que les permita generar éxito y rentabilidad; mientras que, las debilidades se conocen como lo contrario a las fortalezas, es decir aquello de lo que la empresa carece o es débil en comparación con la competencia, lo que indica que hace que la organización se encuentre en desventaja, pues no puede hacer frente al mercado competitivo.

Por otra parte, mismos autores indican que las Oportunidades son aquellos momentos oportunos e idóneos que se pueden aprovechar para potencializar a su favor, aunque es importante considerar que de acuerdo a las capacidades de cada empresa pueden dejar ir oportunidades por no estar preparadas, ya que no todas las empresas pueden lograr tener éxito en las oportunidades si no cuentan

precisamente con los recursos necesarios para aprovecharlas; por último, se encuentran las Fortalezas, que al igual que las oportunidades provienen de la parte externa y son considerados factores que pueden traer un impacto negativo aumentando así la vulnerabilidad de la organización.

Aunado a lo anterior, es posible comprender como las Fortalezas y Debilidades son factores internos de la organización que indican aquello en que la empresa es fuerte y de lo que la empresa carece o necesita desarrollar, mientras que las Oportunidades y Amenazas se refiere a toda la parte externa que la empresa puede aprovechar para potencializar sus recursos y a su vez lograr un mejor desempeño y rentabilidad pudiendo así considerarse una organización competente.

El análisis FODA proviene de situaciones e implicaciones que recogen el estudio de los cuatro factores antes mencionados donde a partir de esa identificación se profundiza en traducirlo hacia la realización de acciones estratégicas para ayudar a la empresa a ajustar esas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012) de tal forma, que puedan convertirse en objetivos estratégicos de los cuales la organización deba ponerse a trabajar para mejorar.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación fue un estudio de caso, con un alcance descriptivo que según Cazau (2006) se refiere a describir el problema que se está analizando; además, fue aplicada en una empresa del sector agrícola del sur de Sonora, perteneciente a la Asociación de Productores de Hortalizas del Yaqui y Mayo (APHYM), la cual inicia sus operaciones en el año 2010 sembrando chiltepín, calabaza y chile, no fue hasta 2016 cuando la empresa se constituyó de manera formal. Cabe mencionar, que la organización no cuenta con un plan estratégico desde que se fundó, pues al inicio la idea de crear una empresa era generar trabajo y ganancias.

Durante los inicios, de la organización contaba con oficinas pequeñas y con pocas personas, solamente era el encargado de campo, el ingeniero agrónomo y un auxiliar de administración, sin embargo, hoy en día ya se cuenta con más personal, como los encargados de compras, de mantenimiento, de producción, de inocuidad, de recursos humanos y dentro de los puestos más altos se encuentra el comité de socios, la dirección general y la gerente general, actualmente, la empresa cuenta con 376 empleados de los cuales 17 son de planta y el resto temporales. Además, al inicio de sus operaciones, la empresa contaba con sólo 15 hectáreas, en la actualidad se cuentan con 60, sin embargo, 30 de ellas son rentadas. Es importante señalar que por motivos de confidencialidad no se muestra el nombre de la empresa.

El análisis de los datos fue a través de una herramienta de planeación estrategia, conocida como análisis FODA; donde primeramente se identificaron los elementos que lo componen para hacer

un diagnóstico de la organización tanto interno como externo, posteriormente, se llevó a cabo una matriz estratégica y la determinación de objetivos estratégicos, esto dando paso a comprender que a partir de la herramienta FODA es posible realizar un diagnóstico de la organización que le permita comprender en que está fallando y como puede potencializar su desempeño para facilitar la toma de decisiones, tomando en cuenta sus recursos y capacidades. Cabe mencionar, que la información recopilada fue a través de tres empleados de los 17 que se encuentran de planta en la organización, entre ellos, el dueño y dos secretarías principales de la misma, a los cuales se realizaron las preguntas de identificación sobre los elementos que componen el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para posteriormente realizar una matriz estratégica y por último, una matriz de determinación de objetivos estratégicos que ayuden a la organización a potencializar aún más su desempeño y rendimiento.

## **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos con la información recopilada por los integrantes de la organización, donde primeramente se muestra el análisis FODA (Ver Figura 1), en el cual, es posible observar una lista de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización en cuestión.

**Figura 1**  
*Análisis FODA*

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p><b>F1.-</b> Se tienen coordinadores de parte del cliente del extranjero, para que supervise al 100% la producción</p> <p><b>F2.-</b> Se cuenta con control y aplicación de normas de calidad para el producto que se cosecha (color tamaño y temperatura)</p> <p><b>F3.-</b> Se cuenta con una empacadora dentro de la misma empresa</p> <p><b>F4.-</b> El producto final cumple siempre con las especificaciones de los clientes al 100%</p> <p><b>F5.-</b> Se conocen a los principales competidores potenciales actuales del sector</p> <p><b>F6.-</b> Se cuenta con un plan de inocuidad estructurado formalmente con personal externo que los evalúa</p> <p><b>F7.-</b> Se aseguran de que los proveedores tengan certificaciones durante el proceso de selección (se selecciona a quien tenga mayor índice de certificaciones).</p>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p><b>D1.-</b> El 100% del personal de producción es eventual y puede dejar el trabajo en cualquier momento durante las temporadas de cosecha y siembra.</p> <p><b>D2.-</b> No se cuenta con un documento formal que especifique el objetivo general.</p> <p><b>D3.-</b>No cuenta con un registro de competidores o proveedores</p> <p><b>D4.-</b>No cuentan con un plan estratégico</p> <p><b>D5.-</b>No se preocupan por mantener una relación duradera con los proveedores</p>
--	--

<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p><b>O1.-</b> Mayor aplicación de programas de apoyo, desarrollo de la agricultura y fondos gubernamentales, así como programas de incentivos a los trabajadores.</p> <p><b>O2.-</b> Japón es un mercado potencial para la exportación del tomate mexicano</p> <p><b>O3.-</b> Oportunidad de ampliar cartera de clientes en el extranjero</p> <p><b>O4.-</b> Llevar a cabo procesos de certificación que contemplen auditoria para productos agrícolas.</p> <p><b>O5.-</b> Se puede utilizar el producto producido para la elaboración de otros nuevos productos (Ampliar el negocio).</p> <p><b>O6.-</b> Documentar de manera formal el objetivo de la organización para lograr una validez y credibilidad ante todos (competidores, trabajadores, organizaciones, etc.)</p>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p><b>A1.-</b> Retos para adaptarse a las nuevas tendencias normativas y ambientales</p> <p><b>A2.-</b> Consumidores/clientes con gustos y especificaciones cada vez más personalizados (exigentes)</p> <p><b>A3.-</b> Debido al aumento de la demanda de productos orgánicos como el tomate, podría generarse una problemática en cuanto al aumento de la producción y abastecimiento tanto nacional como internacional.</p> <p><b>A4.-</b> Sequias, plagas y cambios climatológicos pueden afectar las temporadas de siembra y cosecha.</p>
---	---

*Nota: Elaboración propia con base en Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012).*

Una vez realizado el análisis FODA se identifica una serie de acciones estratégicas en una matriz (Ver Figura 2) obtenida a partir de dicho análisis, la cual contribuye a facilitar la toma de decisiones en la organización respecto a que es importante prestar atención de manera prioritaria de acuerdo a las capacidades de la organización, de tal forma que puedan enfocarse en aquellas que requieren atención inmediata.

**Figura 2**

*Identificación de acciones estratégicas en una matriz estratégica*

<p><b>Empresa</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <p><b>F1.-</b> Se tienen coordinadores de parte del cliente del extranjero, para que supervise al 100% la producción</p> <p><b>F2.-</b> Se cuenta con control y aplicación de normas de calidad para el producto que se cosecha (color tamaño y temperatura)</p> <p><b>F3.-</b> Se cuenta con una empaedora dentro de la misma empresa</p> <p><b>F4.-</b> El producto final cumple siempre con las especificaciones de los clientes al 100%</p> <p><b>F5.-</b> Se conocen a los principales competidores potenciales actuales del sector</p> <p><b>F6.-</b> Se cuenta con un plan de inocuidad. Estructurado formalmente con personal externo que los evalúa</p> <p><b>F7.-</b> Se aseguran de que los proveedores tengan certificaciones durante el proceso de selección (se selecciona a quien tenga mayor índice de certificaciones).</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p><b>D1.-</b> El 100% del personal de producción es eventual y puede dejar el trabajo en cualquier momento durante las temporadas de cosecha y siembra.</p> <p><b>D2.-</b> No se cuenta con un documento formal que especifique el objetivo general</p> <p><b>D3.-</b>No cuenta con un registro de competidores o proveedores</p> <p><b>D4.-</b>No cuentan con un plan estratégico</p> <p><b>D5.-</b>No se preocupan por mantener una relación duradera con los proveedores</p>
-----------------------	--	---



<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1.- Mayor aplicación de programas de apoyo, desarrollo de la agricultura y fondos gubernamentales, así como programas de incentivos a los trabajadores.</p> <p>O2.- Japón es un mercado potencial para la exportación del tomate mexicano</p> <p>O3.- Oportunidad de ampliar cartera de clientes en el extranjero</p> <p>O4.- Llevar a cabo procesos de certificación que contemplen auditoria para productos agrícolas.</p> <p>O5.- Se puede utilizar el producto producido para la elaboración de otros nuevos productos (ampliar el negocio).</p> <p>O6.- Documentar de manera formal los valores y el objetivo de la organización para lograr una validez y credibilidad ante todos (competidores, trabajadores, organizaciones, etc.)</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F6, O4.-</b> Llevar a cabo procesos de certificación que contemplen auditorías a productos agrícolas</p> <p><b>F2, O3.-</b> Lograr expandir su mercado de exportación a otros países, gracias a la calidad y la experiencia con la que cuenta la empresa.</p> <p><b>F3, O5.-</b> Introducir nuevos alimentos al mercado (para aprovechar su propia empacadora)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1, O1.-</b> Fomentar programas de incentivos con la finalidad de motivar a los empleados a dar lo mejor de ellos mismos y seguir permaneciendo de manera eventual en la empresa.</p> <p><b>D2, O6.-</b> Formalizar y alinear la estructura e identidad organizacional (organigrama, valores y objetivos) para que exista más validez y credibilidad en la empresa.</p>
---	---	--

<p><b>Amenazas:</b></p> <p>A1.- Retos para adaptarse a las nuevas tendencias normativas y ambientales</p> <p>A2.- Consumidores/clientes con gustos y especificaciones cada vez más personalizados (exigentes)</p> <p>A3.- Debido al aumento de la demanda de productos orgánicos como el tomate, podría generarse una problemática en cuanto al aumento de la producción y abastecimiento tanto nacional como internacional.</p> <p>A4.- Sequias, plagas y cambios climatológicos pueden afectar las temporadas de siembra y cosecha.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F2, A2.-</b> Fomentar la realización de las especificaciones y exigencias de los clientes, con control y aplicación de normas de calidad para el producto</p> <p><b>F6, A3.-</b> Planificar la predicción de la demanda de los productos orgánicos (tomate), mediante sus recursos y el desarrollo del plan de inocuidad</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>D4, A1.-</b> Buscar apoyos económicos gubernamentales para poder invertir en tecnología e infraestructura, como la obtención de nuevos fertilizantes, pesticidas etc., amables con el medio ambiente y que cumplan con las nuevas tendencias ambientales y normativas y registrarlos en el plan estratégico</p> <p><b>A4, D4.-</b> Diseñar un plan de contingencia y resolución rápida de problemas.</p>
---	---	---

*Nota. Elaboración propia con base en Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012).*

Dados los resultados de la matriz anterior se obtienen nueve acciones estratégicas establecidas donde a partir de ellas se realiza una serie de objetivos estratégicos (Ver Tabla 1) que la empresa puede lograr cumplir según sus capacidades y recursos organizacionales.

**Tabla 1***Definición de objetivos estratégicos*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Descripción</b>
F6, O4.- Llevar a cabo procesos de certificación que contemplen auditorías a productos agrícolas	1.- Obtener diversas certificaciones para asegurar la calidad ante sus clientes y posibles potenciales, asegurándoles lo mejor en cada producto que ofrecen
F2, O3.- Lograr expandir su mercado de exportación a otros países, gracias a la calidad y la experiencia con la que cuenta la empresa.	2.- Intentar potencializar su cartera de clientes, no solo en Estados Unidos sino en más lugares y así abrirse a más y nuevos mercados en el extranjero
F3, O5.- Introducir nuevos alimentos al mercado (para aprovechar su propia empacadora)	3.- Buscar aprovechar la empacadora para introducir nuevos alimentos al mercado aprovechando los recursos e incluso el producto que produce para la transformación de otros.
D1, O1.- Fomentar programas de incentivos con la finalidad de motivar a los empleados a dar lo mejor de ellos mismos y seguir permaneciendo de manera eventual en la empresa.	4.- Fomentar diversos programas de incentivos con la finalidad de atraer y mantener a los empleados que son temporales, asegurándose de que vuelvan en cada temporada
D2, O6.- Formalizar y alinear la estructura e identidad organizacional (organigrama, valores y objetivos) para que exista más validez y credibilidad en la empresa.	5.- Establecer todos los aspectos que conforman la estructura e identidad organizacional, para pasar a formalizar y visualizar de manera gráfica y documentada cada uno de ellos, y que toda la empresa los conozca.

<p>F2, A2.- Fomentar la realización de las especificaciones y exigencias de los clientes, con control y aplicación de normas de calidad para el producto</p>	<p>6.- Utilización de normas de control y aplicación para la calidad del producto, lo cual ayude a fomentar y garantizar que cada una de las especificaciones y exigencias de los clientes sean cumplidas en un 100%.</p>
<p>F6, A3.- Planificar la predicción de la demanda de los productos orgánicos (tomate), mediante sus recursos y el desarrollo del plan de inocuidad.</p>	<p>7.- Establecer mediante la planificación, el control de los recursos que serán utilizados con base a la demanda, de tal manera que la empresa garantice que podrá cubrir dicha demanda y tiene previstos los recursos necesarios.</p>
<p>D4, A1.- Buscar apoyos económicos gubernamentales para poder invertir en tecnología e infraestructura, como la obtención de nuevos fertilizantes, pesticidas etc., amable con el medio ambiente y que cumplan con las nuevas tendencias ambientales y normativas y registrarlos en el plan estratégico.</p>	<p>8.- Inclusión de nuevas tecnologías y/o innovaciones en sus procesos o en la sustitución de recursos que se utilizan por otros que le generan un mejor desempeño o menor costo a la empresa.</p>
<p>A4, D4.- Diseñar un plan de contingencia y resolución rápida de problemas.</p>	<p>9.- Establecer un plan de contingencia y resolución de problemas, mediante el cual la empresa tenga la capacidad de prever los riesgos, anticiparse y responder de manera asertiva ante cualquier situación que le pueda generar conflicto.</p>

*Nota: Elaboración propia con base en Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012).*

Tal como es posible observar en la Tabla anterior (Ver Tabla 1), para cada acción estratégica hay un objetivo específico que la empresa puede lograr cumplir, donde el primer objetivo establecido es: *Obtener diversas certificaciones para asegurar la calidad ante sus clientes y posibles potenciales, asegurándoles lo mejor en cada producto que ofrecen* debido a que la empresa ya exporta producto de manera internacional y teniendo certificaciones puede llegar a ser más reconocida por clientes potenciales en el extranjero; lo que a su vez va a contribuir en la consecución del siguiente objetivo

*Intentar potencializar su cartera de clientes, no solo en Estados Unidos sino en más lugares y así abrirse a más y nuevos mercados en el extranjero, pues una forma de conseguir la fidelidad de los mismos es reconocer que la empresa está a la vanguardia con la obtención de diversas certificaciones en su ámbito.*

De igual manera, tal como se visualiza en la Tabla se propuso un tercer objetivo: *Buscar aprovechar la empacadora para introducir nuevos alimentos al mercado aprovechando los recursos e incluso el producto que produce para la transformación de otros, ya que la empresa cuenta con una empacadora propia lo que le permite que pueda ser potencializada para la introducción de nuevos productos al mercado y de esta forma poder convertirse en una empresa agrícola innovadora.*

Según la información obtenida por los sujetos de investigación se detectó que la mayoría de los empleados son estacionales por lo que en ciertas temporadas existen dificultades para retener al personal, por ello se estableció el cuarto objetivo: *Fomentar diversos programas de incentivos con la finalidad de atraer y mantener a los empleados que son temporales, asegurándose de que vuelvan en cada temporada, de esta forma, se contribuye a que el personal se motive y pueda seguir permaneciendo en la organización durante las diferentes temporadas.*

El siguiente objetivo propuesto dado lo obtenido en la matriz estratégica es: *Establecer todos los aspectos que conforman la estructura e identidad organizacional, para pasar a formalizar y visualizar de manera gráfica y documentada cada uno de ellos, y que toda la empresa los conozca, debido a que es una manera de conseguir formalidad para la organización y tener fidelización tanto para proveedores como para clientes potenciales, pues da a entender que es una empresa consolidada y bien estructurada a pesar de contar con gran cantidad de trabajadores temporales.*

Aunado a lo anterior se presenta el siguiente objetivo: *Utilización de normas de control y aplicación para la calidad del producto, lo cual ayude a fomentar y garantizar que cada una de las especificaciones y exigencias de los clientes sean cumplidas en un 100%, contribuyendo también a conseguir clientes potenciales por caracterizarse como una organización que busca primordialmente la satisfacción de necesidades de sus clientes cumpliendo en su totalidad los requerimientos.*

Asimismo, se muestran los siguientes dos objetivos: *Establecer mediante la planificación, el control de los recursos que serán utilizados con base a la demanda, de tal manera que la empresa garantice que podrá cubrir dicha demanda y tiene previstos los recursos necesarios, y también: Inclusión de nuevas tecnologías y/o innovaciones en sus procesos o en la sustitución de recursos que se utilizan por otros que le generan un mejor desempeño o menor costo a la empresa, esto primordialmente a lograr la eficiencia y eficacia en sus procesos consiguiendo aprovechar al máximo la utilización de sus recursos y capacidades de manera óptima y que pueda abastecer con la demanda tanto del mercado nacional como internacional, así como de posibles clientes potenciales.*

Finalmente, es importante mencionar que en el entorno externo siempre habrá cuestiones y aspectos que se encuentren fuera del alcance de la organización sin embargo, se deben prestar atención pues impacta directamente en la organización, por ello, se definió este último objetivo: *Establecer un plan de contingencia y resolución de problemas, mediante el cual la empresa tenga la capacidad de prever los riesgos, anticiparse y responder de manera asertiva ante cualquier situación que le pueda generar conflicto.*

## **CONCLUSIONES**

En la presente investigación es posible observar como a través de una herramienta importante en la planeación estratégica se pueden detectar aspectos que la empresa no consideraba prestar atención y llevar a cabo una planeación o el uso de diferentes herramientas de planeación estratégica pueden conocer como potencializar aún más la capacidad de la empresa.

Cabe señalar que, la planeación estratégica ha estado presente desde la antigua Grecia, desde diversas teorías, así como en diversos contextos tales como en las operaciones militares (Jama-Zambraño), actualmente sigue presente en el entorno organizacional siendo considerada una pieza fundamental para lograr el éxito, la sobrevivencia y la competitividad de las organizaciones.

A lo largo de la presente investigación se da cuenta de todo lo que es posible lograr con poner en práctica una herramienta importante en la planeación estratégica como lo es el análisis FODA y como a partir del mismo se puede aterrizar a diversos objetivos que la empresa de acuerdo a sus recursos y capacidades es capaz de llevar a cabo sin importar si es una empresa grande, pequeña o de cualquier sector.

Tan es así, que se resalta la importancia de llevar a cabo este tipo de herramientas en el contexto organizacional pues contribuye a que la organización pueda identificar y diagnosticar que sucede en el entorno tanto interno como externo de la misma, aprovechar sus recursos, realizar acciones estratégicas y establecer objetivos buscando siempre el éxito, la competitividad, así como una mejor toma de decisiones.

Además, con la organización de estudio se pudo detectar diversas fortalezas que posee debido a que es una empresa grande, sin embargo, también se presentan ciertos factores negativos, es decir debilidades de las cuales se debe prestar atención, pues aunque sea una empresa grande no todo es perfecto y eso lo tienen en mente los integrantes de la misma, pues gracias a este análisis realizado se pudo comprender con mayor claridad que es lo que les hace falta y como pueden aprovechar sus recursos para seguir siendo competentes en el mercado donde se encuentran.

Además, una organización sin importar su tamaño o sector debe tener en cuenta aquellas amenazas provenientes de la parte externa de la organización, pues el hecho de encontrarse fuera de la empresa compete e impacta aún más en la misma, por ello la importancia que a través de diversas herramientas de planeación se tome en cuenta el análisis de la parte interna como de la parte externa y dentro de la presente investigación se resalta que la herramienta de análisis FODA logra representar consolidación para la organización al ser más competente y seguir sosteniéndose dentro del mercado competitivo y más dentro de este sector tan importante.

Por último, se recomienda seguir analizando y llevando herramientas de planeación estratégica en las organizaciones que les ayuden a potencializar y aprovechar sus recursos y capacidades, pues el FODA constituye una sola herramienta de análisis, pero hay más herramientas que pueden ser consideradas dentro de la planeación estratégica y que son fundamentales en el entorno organizacional, puesto que facilita una mejor toma de decisiones.

# Capítulo 5

## Influencia de grupos de interés en constructoras del sur de Sonora: un caso de estudio

*Andrea Guadalupe Ruiz Benítez*

*Michelle Jocelyn Rodriguez Rubio*

### *Resumen*

Cada vez toma mayor relevancia que las empresas identifiquen a los grupos de interés -stakeholders- para lograr una gestión más eficaz. El siguiente estudio analiza la influencia de estos actores en la toma de decisiones desde el ambiente interno y externo, cuyo enfoque es cualitativo mediante un estudio de caso en una empresa constructora del sur de Sonora. Se recabó información mediante una entrevista semiestructurada dirigida a los puestos directivos. En el grupo de interés interno se identifica que los accionistas presentan diferencias debido a rencillas familiares, mientras que en los grupos externos, los clientes son percibidos con una alta influencia por tratarse de empresas que siguen reglas de operación y contratos formalizados. Se concluye que los grupos de interés presentan cierta influencia en las decisiones al ser una empresa familiar y el condicionamiento de los clientes que obligan a los directivos a tomar resoluciones ante las estipulaciones de los contratos.

*Palabras clave:* Empresas, partes interesadas, toma de decisiones.

### **INTRODUCCIÓN**

La teoría de los stakeholders se le atribuye a Edward Freeman, profesor y filósofo en el ámbito de la gestión empresarial. Freeman (1984), señala que los gerentes requieren una visión más allá de lo tradicional para lograr tener una organización exitosa en un ambiente actual - en la entonces época - apoyándose de innovaciones en conceptos, herramientas, técnicas y teorías. También sostiene que en el entorno empresarial carecía de un enfoque que considerara a grupos que podían afectar o beneficiar a la empresa y que estos influyeran debido a que la manera de gestionar era considerando los hechos pasados, cuando debería ser con hechos actuales y a futuro; el propósito de la empresa no solo es la satisfacción de los intereses del accionista, sino el equilibrio a largo plazo de la totalidad de los grupos de interés. Por otro lado, Barney y Harrison (2020) señalan que Freeman precisó dicho postulado para reevaluar la empresa y los procesos que esta aplica,



por ello, se identifican elementos distintivos sobre los grupos o partes interesadas; la descripción de actores humanos comprometidos cooperativamente en la creación de valor, la alineación de valores, las normas y éticas como mecanismos para el uso eficiente y efectivo dentro de las organizaciones y el impacto de la sociedad a corto y largo plazo.

Clarke (1997, citado en Mora et al. 2018) menciona que el término en cuestión viene de *stakeholding* que significa tener un interés en algo; es decir que las personas tienen valor en la empresa, por lo que actualmente es el concepto más aceptado en la literatura - especialmente en las relaciones públicas y marketing - entendiéndose como tal que tienen poder en la empresa, mismos que se tipifican en primarios y secundarios; el primario son aquellos sin los cuales la empresa no puede subsistir, mientras que los secundarios dependen de la empresa para la realización de sus objetivos. En parte, Clarkson (1995, citado en Belleza y Dios, 2022) contribuye con la definición, incluyendo la posición de activos, derechos o intereses de una organización, donde los intereses resaltan del trato con los accionistas, empleados o bien con los clientes.

Donaldson y Preston (1995), proponen tres enfoques claves para las partes interesadas; descriptivo, instrumental y normativo. La perspectiva descriptiva estudia cómo las empresas interactúan con su entorno organizacional y cómo las fuerzas externas influyen en sus operaciones con base en la naturaleza empírica de la relación con sus partes aceptables. El enfoque instrumental se centra en la estrategia corporativa, buscando equilibrar los intereses de las diversas partes involucradas, con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales y el enfoque normativo se basa en principios éticos y filosóficos, lo que significa que los stakeholders tienen legitimidad y derechos inherentes que la organización debe considerar. Estos enfoques buscan ofrecer una visión completa y matizada de la complejidad de la relación entre la empresa y las partes interesadas.

Este estudio es relevante dado que la empresa constructora en cuestión ha experimentado una notable evolución dentro de un mercado competitivo de venta de equipos y construcción de albercas al estar constituida desde 1995, por lo que es importante resaltar que a lo largo de su trayectoria ha extendido su alcance en el estado de Sonora, teniendo presencia en ciudades como Guaymas, Obregón, Hermosillo y Puerto Peñasco, brindando servicios de más de 80 piscinas residenciales y comerciales. Dado que los productos y servicios de la empresa no son de primera necesidad, su supervivencia depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a las tendencias del mercado y de innovar continuamente para satisfacer las demandas de sus clientes, por lo que, en este contexto, los grupos de interés -tanto internos como externos- juegan un papel relevante en la toma de decisiones estratégicas que afectan la sostenibilidad y el crecimiento. Esta compañía es sujeto de estudio dado que anteriormente ha sido analizada en cuestiones organizacionales, además que existe colaboración entre la empresa para brindar información y realizar investigaciones de distinta índole; financiera, administrativa, tecnológica, entre otras y otro aspecto importante

es que se están generando antecedentes de estudios organizacionales en empresas del sector de la construcción.

Cabe mencionar que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) esta industria se conforma en su mayoría por micro y pequeñas empresas representando un 86,1% de la proporción, mientras que las medianas y grandes un 13,9% de la industria; sin embargo, estas últimas han obtenido un 74,8% de la producción bruta mientras que las MiPymes un 25,2%. Estos datos indican que el sector es un referente clave para el análisis, no solamente en lo económico, sino también en aspectos organizativos, por lo que resulta interesante estudiar cómo influyen los grupos de interés -proveedores, clientes, empleados, accionistas, etc.- para comprender cómo estos actores contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de las empresas. El análisis de estas interacciones permite obtener una visión integral del sector, identificando oportunidades de mejora en la gestión y desarrollo de alianzas estratégicas que potencien su desempeño.

Por lo anterior, hace que el estudio de este sector sea altamente relevante para comprender las dinámicas que existe entre la constructora y sus grupos de interés para identificar áreas de oportunidad en la gestión de relaciones y el desempeño organizacional en un mercado que requiere adaptabilidad, por lo anterior se plantea el objetivo de analizar la influencia de los grupos de interés en la toma de decisiones empresariales, evaluando su importancia relativa en el ambiente interno y externo de la organización y proponer herramientas flexibles que apoyen a los empresarios en la gestión de dichos grupos, con el fin de crear valor como organización. Se espera que este estudio sirva como base para futuras investigaciones aplicadas a empresas constructoras, las cuales han sido poco investigadas.

## **MARCO TEÓRICO**

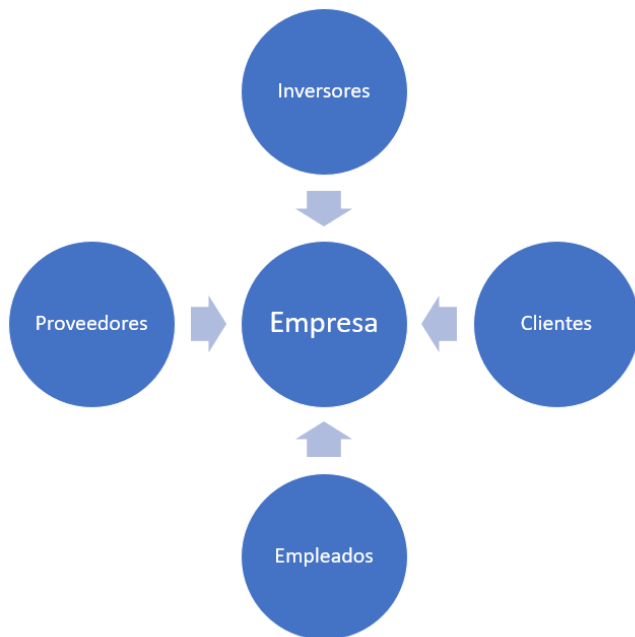
Los stakeholders son definidos por Domínguez (2020), como los grupos que son alterados por las diversas decisiones de una organización, quienes en su mayoría fungen como actores desinteresados, sin embargo, Mitchell et al. (1997), establecen que los stakeholders son actores internos y externos que inciden en las actividades de una organización.

Otro aporte de Donaldson y Preston (1995), son los modelos para identificar las partes interesadas de una corporación y una perspectiva convencional, por su parte el modelo de entradas – salidas (Ver Figura 1), se enfoca en los inversores, empleados y proveedores como insumos que aportan recurso a la empresa, lo que quiere decir que al transformar estos insumos se obtienen resultados que benefician a los clientes y la competencia hace que los clientes sean los principales beneficiarios. El modelo de las partes interesadas (Ver Figura 2) difiere del enfoque tradicional de entrada - salida, dicho arquetipo reconoce que todos los grupos con intereses legítimos en la em-

presa - empleados, proveedores, clientes- participan con el fin de obtener beneficios; no solo se da prioridad a un grupo sobre otro, sino que toda relación con la empresa y sus partes interesadas son bidireccionales y se encuentra representadas de manera simétrica alrededor de la empresa, lo que sugiere que todos los intereses tienen la misma relevancia en la toma de decisiones empresariales. Continuando con la identificación de los grupos de interés, Mitchell et al. (1995), contribuye con la clasificación para distinguir a estas partes siendo dominantes, dependientes, definitivos y peligrosos (Ver Figura 3).

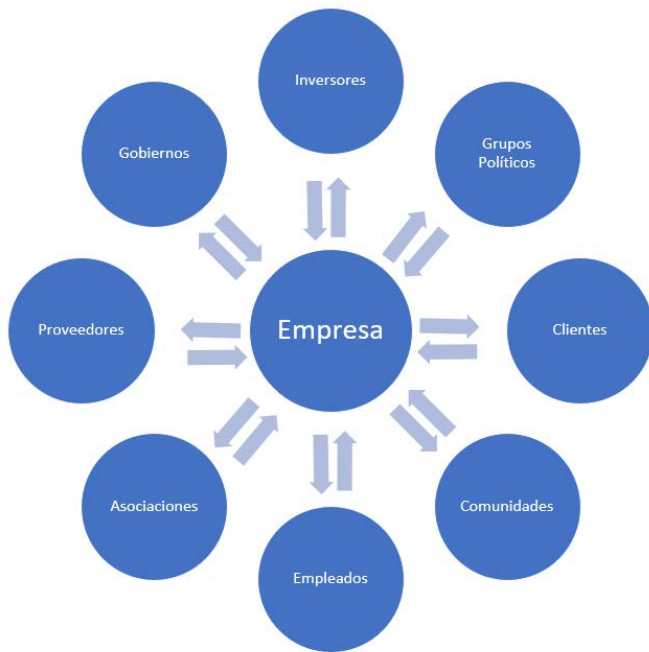
**Figura 1**

*Modelo de Entrada -Salida*



*Nota. Adaptado de The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications (p. 68), por Donaldson y Preston (1995), Academy of Management Review, 20(1), 65-91.*

**Figura 2**  
*Modelo de las partes interesadas*



*Nota. Adaptado de The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications (p. 68), por Donaldson y Preston (1995), Academy of Management Review, 20(1), 65-91.*

**Figura 3**  
*Clasificación gráfica para distinguir a los grupos de interés*



*Nota. Adaptado de Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (p. 872-979), por Mitchell et al. (1997), Academy of Management Review, 22(4), 853-886.*

Se han realizado investigaciones donde los grupos o partes interesadas han influido en las decisiones y operaciones de distintas organizaciones y sectores. Jiménez y Paternostro (2010) llevaron a cabo una investigación donde analizaron las características de la participación de los grupos de interés en las pequeñas y medianas empresas familiares. Los grupos de interés se perciben como un medio para el comportamiento socialmente responsable; la razón más evidente de analizar la participación de los grupos de interés es el gran impacto que tienen en la economía de los países desarrollados, considerando las relaciones entre la empresa y los otros grupos.

Por otro lado, en empresas españolas del sector energético Ortas y Moseñe (2011) analizaron la valoración que tienen las inversiones de energías renovables contra las tradicionales en situación de crisis económica global y considerando la teoría de los stakeholders. Dando como resultado que las compañías dedicadas a las energías renovables tienen menor riesgo ante una crisis financiera debido al modelo de negocio que utilizan, por lo que la percepción sobre el desempeño social y ambiental es positiva ante el mercado y por ende son mejor vistas ante grupos de inversionistas.

En México se realizó un estudio por Mota-Nieto et al. (2023) en la Plataforma Mexicana de Captura y Almacenamiento de Carbono (MeCCS) cuyo fin es que la comunicación y colaboración prospere en México, a pesar de las limitaciones en materia de lingüística contextual. Por ello mediante el desarrollo de recursos educativos con la intervención de académicos e industriales se logró un espacio inclusivo para las diferentes partes; academia, industria y sociedad conformada por más de 400 integrantes de distintos países hispanohablantes, no se omite mencionar que, a pesar del recurso económico gubernamental, la plataforma MeCCS contempla seguir replicando estas acciones en otros países.

Ahora, en otro estudio referente al ambiente, se evaluó por Adame et al. (2024) el rol del carbono azul en relación con la restauración de manglares en Nayarit, México, se identificaron desafíos de degradación en los cuales es indispensable la cooperación entre los actores involucrados -gobierno, localidades, organizaciones no gubernamentales, académicos- para generar proyectos que atiendan estas necesidades integrando tecnología como la inteligencia artificial, a su vez que estas iniciativas se compartan para obtener experiencias de los aciertos y fallos y contribuir al aprendizaje en materia de manglares.

En otro ámbito, se realizó un estudio por González-Torres et al. (2024) cuyo objetivo data de integrar en las políticas públicas el conocimiento de localidades ubicadas a la periferia de reservas naturales y protegidas en Michoacán, México. Para recopilar información se implementaron algunas técnicas como entrevistas y observación para comprender temas en relación de la ecología en la zona, percepciones ambientales y socioeconómicos de la localidad, acciones pertinentes para restaurar la reforestación, así como el rol que fungen las entidades regionales. Se determinó que los habitantes tienen un elevado conocimiento respecto a la flora, la fauna y problemas ambientales;

temperatura, precipitaciones y plagas. Se concluye que la intervención de conocimiento de estos grupos involucrados aporta significativamente en la efectividad de la restauración forestal.

Otra investigación llevada a cabo en Michoacán, México, pero en empresas productoras de aguacate, Villafán y Ayala (2012) midieron la responsabilidad social empresarial (RSE) cuyos resultados arrojan que estas organizaciones han avanzado en mejorar las condiciones de trabajo y aspectos de la calidad de vida; salud y seguridad, por el contrario, al vínculo con la sociedad y el medio ambiente. Se deduce que implementar prácticas de RSE inciden en moderar las situaciones relativas a la sostenibilidad, imagen pública y competitividad.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), el sector de la construcción en México experimentó un crecimiento significativo en su Producto Interno Bruto (PIB), con un incremento del 13.7% en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por la construcción de obras de ingeniería civil, que destacó con un aumento del 80.3%. Este sector es la tercera actividad económica con mayor capacidad de generar empleo, creando cinco empleos indirectos por cada 10 directos. Además, está vinculado a 63 de las 79 ramas productivas del país, y por cada peso invertido, 43 centavos benefician a otros sectores de la cadena productiva. En consecuencia, la construcción es fundamental en la generación de valor agregado en México.

Como se mencionó anteriormente, la industria de la construcción no solo destaca por su crecimiento económico y capacidad de generar empleo, por lo tanto, resulta pertinente realizar estudios en esta industria para generar antecedentes de aspectos organizativos, así como una visión integral considerando a los grupos de interés en la toma de decisiones.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló con enfoque cualitativo haciendo uso de un estudio de caso en una empresa constructora del sur de Sonora. Respecto al enfoque, Hernández et al. (2014) aluden a que el aspecto cualitativo recopila y analiza información y datos para ajustar los interrogantes de investigación o descubrir nuevos durante la revisión. Con base en Arias (2012) para el estudio de caso se requiere un sujeto o escasa población con el fin de conseguir profundidad en lo que se analiza.

El sujeto de estudio es una empresa dedicada a la construcción y remodelación de albercas ubicada al sur de Sonora, la cual se integra por 40 empleados adscritos en áreas de soporte y administración, además cuenta con una sucursal en la capital del estado de Sonora, conformada por 20 trabajadores. Para la determinación de la muestra se considera un muestreo no probabilístico, dado que no se requiere una proporción de la población en análisis (Hernández et al. 2014). Como se señaló

anteriormente, se está estudiando a esta empresa por la disposición de brindar información, así como crear antecedentes de estudios organizacionales, por ende las fuentes de información son el Director general, Administradora, Supervisor de obras y Arquitecto. Por ello, para la recolección de información se le aplicó una entrevista semiestructurada con una serie de cuestionamientos a dichos puestos. De acuerdo con Hernández et al. (2014) este tipo de entrevista proporciona una guía para las preguntas donde el investigador tiene un papel fundamental, así como la autonomía de agregar interrogantes para una mayor profundidad en lo que se está estudiando.

El instrumento fue elaborado considerando los aportes de Freeman (1984) - principal expositor de la teoría de los stakeholders - así como Porter y Kramer (2006), ya que mencionan que los grupos de interés tienen un rol clave en el éxito organizacional. El cuestionario se dividió en cinco secciones; la primera sección corresponde a la información general de los sujetos de estudio con cinco preguntas; la segunda sección es referente a la percepción sobre la empresa constructora con cinco preguntas; la tercera sección se conforma por cinco preguntas sobre la responsabilidad social y ambiental; la cuarta sección es sobre la participación e influencia de los grupos de interés con cinco preguntas y por último la sección cinco refiere a la creación de valor compartido a través de cinco preguntas.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de las dimensiones analizadas, los cuales reflejan hallazgos significativos. En el caso de la percepción de los stakeholders hacia la empresa constructora tiende a ser desfavorable, lo que puede indicar áreas críticas que requieren atención inmediata; roles en la empresa, actividades a desempeñar, confianza en los procesos de cada persona.

En cuanto a la comunicación con los grupos de interés, la mayoría de los encuestados calificó la relación moderada, lo que puede indicar que la empresa no está logrando mantener una interacción efectiva con las partes interesadas, mientras que en la sección de responsabilidad social y ambiental los resultados arrojaron brechas, dado que la mayoría de los encuestados se declaró insatisfecho con las acciones de la empresa, pues se considera que los esfuerzos actuales no cumplen con las expectativas de los stakeholders.

Respecto al impacto de la empresa en la comunidad local, las respuestas predominantes fueron neutras a moderadas, dado que no se percibe del todo un beneficio significativo para la comunidad donde se ubica la empresa. Finalmente, en lo referente a la promoción de prácticas laborales justas y equitativas, los resultados arrojan inconformidades, por lo que existe necesidad de revisar estas prácticas que fortalezcan la confianza de sus grupos de interés. El análisis de los actores ofrece un

panorama sobre las dinámicas que influyen en la gestión de la empresa, Se destaca la problemática relacionada con los accionistas de la empresa, quienes al estar vinculados por lazos familiares enfrentan tensiones que complican la toma de decisiones, esto a raíz de las emociones e intereses, generando conflictos que impactan en el funcionamiento de la organización; no solo incidiendo en las relaciones intrapersonales, sino que tienen repercusiones directas en funciones críticas como la asignación de recurso, la aprobación de presupuesto, el cierre de nuevos contratos y oportunidades comerciales.

Esta incidencia también compromete la relación con los clientes, quienes exigen rapidez y eficiencia en el cumplimiento de su servicio. Ante esta situación se plantea la necesidad de que el propietario de la empresa -directivo y accionista - asuma el rol activo para la resolución de conflictos, para ello se requiere de primera instancia delimitar formalmente las responsabilidades de cada miembro de la empresa, mediante el diseño de perfiles y descripciones de puestos considerando como base la asignación de actividades actuales. Al realizar estas acciones no solo facilita una mejor administración, también influiría en que las decisiones críticas se tomen con mayor rapidez y objetividad.

Por otro lado, en los grupos de interés externos se identificó una influencia significativa de los clientes -especialmente a los que pertenecen al sector corporativo- mismos que al tratarse de grandes empresas, imponen una serie de requisitos estrictos y reglas de operación que deben seguirse puntualmente; tal es el caso de los contratos, que si bien representan una oportunidad relevante para la empresa son una fuente de restricción, ya que limitan la flexibilidad de adaptarse a las exigencias del mercado. Una de las principales restricciones identificadas es la selección de materiales; los clientes suelen solicitarlos con especificaciones las cuales deben atender las tendencias del mercado, comprometiendo las capacidades de la constructora y provocando ciertas tensiones al momento de equilibrar la necesidad de cumplir con los requisitos del cliente sin implicar la rentabilidad o bien la calidad del servicio.

En ocasiones, las reglas de operación impuestas por los compradores incluyen exigencias que involucran tiempo de entrega, certificaciones del personal y cumplimiento de normativas de seguridad, lo que añade complejidad a la operación, no obstante, la empresa ha logrado adaptarse a las demandas del mercado por más de 27 años.

Además, los empleados representan un grupo de interés clave cuya influencia es significativa en la empresa; sin el trabajo que ellos realizan no sería posible la operación de proyectos sostenibles. Las empresas constructoras que valoran y promueven el bienestar de sus empleados, alineando sus objetivos con los de estos, logran mejores resultados en términos de productividad y satisfacción del cliente. El reconocimiento de esta relación se refleja en el clima laboral y en las estrategias para mantener la cohesión entre los empleados y la misión empresarial. El papel de los empleados es crucial para el cumplimiento de normativas y la operación eficiente de la empresa. Sin embargo, algunos factores externos que involucran al estado, como la seguridad y la protección económica,



pueden afectar el desempeño y exponer a las constructoras como una competencia desleal. Esto pone en evidencia la importancia de los empleados como grupo de interés clave para garantizar que las empresas operen de manera formal y se mantengan competitivas en un entorno donde los recursos externos pueden ser insuficientes.

Los estudios empíricos sobre la teoría de los stakeholders han demostrado que el nivel de participación de los grupos de interés puede ser muy diferente, de acuerdo con Noland y Phillips (2010) las prácticas de participación en las empresas pueden clasificarse en dos categorías fundamentales; la primera se centra en un objetivo moral, que busca promover valores éticos y el bienestar social; y en la segunda categoría, las motivaciones son estratégicas, con enfoque hacia la comunicación de la empresa con sus grupos de interés, los cuales adoptan un papel pasivo, limitándose a recibir datos y expresar opiniones sin involucrarse activamente en la toma de decisiones.

De acuerdo con Volpentesta et al. (2013) el contexto particular en que opera cada empresa denota la importancia de identificar y diferenciar a los grupos de interés y sus implicaciones. No obstante, realizar dicho reconocimiento tiende a ser complicado; la complejidad de las relaciones entre las empresas y sus stakeholders puede dificultar esta identificación, ya que suelen caracterizarse por ser dinámicas y multifacéticas. Además, un mismo stakeholder puede desempeñar diversos roles dentro de la misma empresa, comprometiendo la comprensión de sus intereses específicos. Además, diferentes partes pueden formar coaliciones e interconexiones que les permitan reforzar intereses comunes, por lo que las empresas deben gestionar para asegurar una relación constructiva y equilibrada.

Los hallazgos de este estudio revelan que las organizaciones del sector de la construcción reconocen la relevancia de los stakeholders, existen diferentes formas de participación en los stakeholders, sin embargo, es importante asignarles un grado de confianza para que puedan participar en la toma de decisiones, siempre y cuando tenga roles diferentes de participación en dicha empresa (Noland y Phillips, 2010; Volpentesta et al. 2013).

Por lo que se concuerda con la teoría, ya que en la empresa en estudio existe la influencia de los grupos de interés, pero no está definido el nivel de confianza, ya que al tratarse de una empresa familiar la toma de decisiones recae en los integrantes que son familiares, detonando situaciones que generan conflicto de intereses. A pesar de los beneficios teóricos, este análisis revela que hay vacíos en la gestión de estas relaciones, especialmente en la integración de los intereses de los grupos periféricos a las decisiones estratégicas, resaltando la necesidad de ajustar las prácticas organizacionales para alinearlas a los principios de la teoría de los stakeholders, y así optimizar el valor compartido.

## **CONCLUSIONES**

Con respecto a la teoría de los stakeholders, se percibe que este precepto busca que las organizaciones se gestionan desde una perspectiva integral donde se involucre a los grupos de interés -propietarios o accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad, entorno, entre otros-, los cuales han estado implícitos, pero en esta literatura se retoma como punto de estudio. En este sentido, no sólo se contemplan las metas y objetivos de la empresa, al visualizar e integrar los grupos se tiene otro panorama de análisis para contribuir a una gestión más eficaz. Además, contempla que la organización debe buscar el beneficio integral en donde se tiene en cuenta la ética, la moral y la responsabilidad por la búsqueda del bienestar; sus acciones deben estar encaminadas a brindar mejoras sociales.

Al considerar las implicaciones familiares y el condicionamiento de los clientes, que obligan a los directivos a tomar decisiones de alto impacto para hacer frente a requerimientos específicos, se concluye que los grupos de interés de la empresa en estudio tienen influencia en las decisiones. Se recomienda que la empresa tome medidas para equilibrar los intereses de sus stakeholders; tales como integración de comités cuyos miembros sean representantes claves, así como el uso de plataformas de comunicación que fomenten el diálogo, permitiendo abordar posibles conflictos y mitigarlos para beneficio de las partes, generando un mayor nivel de confianza y colaboración que perdure en el largo plazo. Otro punto es mantener informados a las partes interesadas sobre las acciones que realice la empresa, esto por medio de los medios pertinentes para asuntos de transparencia y rendición de cuentas; esto mediante la implementación de auditorías internas. Además, se recomienda el establecimiento de políticas que integren los intereses de las partes en el proceso de la toma de decisiones, con el fin de fomentar la pertinencia entre los grupos. Por último, para obtener esta gestión integral resulta fundamental que la empresa se comprometa a cumplir de manera consistente las normativas, prácticas y demás acciones para demostrar un compromiso proactivo para crear esta credibilidad y reputación ante sus stakeholders.

# Capítulo 6

## Influencia de la gestión organizacional en instituciones de educación superior en su control administrativo

*María del Carmen Vásquez Torres*

*Carolina Beltrán Cuen*

*Ricardo Alonso Carrillo Armenta*

*Santiago Guadalupe Córdova Alvarado*

### *Resumen*

Las universidades en la actualidad juegan un papel trascendental, actualmente están inmersas en un mundo globalizado donde se requiere mantener un liderazgo, diferentes certificaciones que avalen sus programas educativos y ser parte de los rankings. Es fundamental que la Gestión organizacional cuente con la dirección adecuada y sin perder de vista el control administrativo, de tal forma que pueda actuarse de manera correctiva y especialmente preventiva, con la intención de lograr la misión y visión de la Institución de Educación Superior (IES). En este orden de ideas surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es la influencia que tiene la gestión organizacional de las IES de Ciudad Obregón, Sonora, en su control administrativo? El objetivo es identificar en qué medida influye la Gestión Organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Cd. Obregón, Sonora en su control administrativo. El estudio es cuantitativo, explicativo de corte transversal; el muestreo no probabilístico por conveniencia. Los informantes fueron ocho universidades de Ciudad Obregón, Sonora. Para la recolección de datos se utilizó un instrumento que constó de tres secciones, datos sociodemográficos, indicadores de Gestión organizacional e indicadores de control administrativo, con escala de respuesta tipo Likert de seis puntos. A través del análisis de resultados mediante el programa Smart PLS v.4. se determina que la hipótesis del estudio es aceptada y tiene significancia, acorde con los parámetros, se obtuvieron los resultados esperados al reflejar una hipótesis altamente significativa y aceptada, determinando que Gestión Organizacional tiene una influencia demostrativa y satisfactoria sobre Control administrativo.

**Palabras clave:** Administración universitaria, Control administrativo, Gestión organizacional, Instituciones de Educación Superior

## **INTRODUCCIÓN**

Las instituciones de educación superior (IES), como misión fundamental es la formación de profesionistas que contribuyan en la sociedad en la que se desenvuelven de manera ética y responsable, con estrategias innovadoras en las organizaciones en las que se desempeñan aplicando las competencias adquiridas en sus diferentes carreras. En este orden de ideas, es esencial recordar que el contexto de las IES se ve fuertemente influenciado por la globalización, teniendo un mercado en gran expansión y competencia, tanto económica como de conocimiento, por lo que cada vez la competitividad para contribuir a la sociedad será con un mayor compromiso, involucrándose de manera interna y externa a nivel internacional (Ramírez et al., 2023).

Las IES como agentes de transformación social, requieren establecer entornos que fomenten valores que favorezcan al bienestar social, por lo cual requieren realizar una gestión organizacional que contribuya a lograrlo, es por lo tanto imprescindible que la administración sea un elemento esencial en toda IES, teniendo una estrecha relación con quienes llevan el mando de la administración, dirección y liderazgo (Melo & Hernández, 2024).

Referente al ámbito de Gestión en las Instituciones de Educación Superior (IES), García et al. (2022) afirma que una notable diferencia entre las universidades y el ámbito empresarial es la particularidad con la que se apropian de los valores, como la ética, para ejecutar la gestión interna haciendo énfasis en la discusión que se tiene entre lo que se plantea y su actuar. Sustentando que la interacción con sus grupos de interés es más profunda, por ello la mayor parte de sus acciones están sujetas al sentido y percepción que se obtenga por parte de su comunidad.

Los desafíos han obligado a las universidades a estar en una constante evaluación, no solo de manera interna sino externa con diversos organismos certificadores, cambio en las políticas de admisión en sus aspirantes, infraestructura acorde a las necesidades actuales de sus diferentes programas, y por ende de su alumnado, generación del conocimiento, gestión de la investigación, innovación, así como vinculación con el sector productivo, para posteriormente se incorporen en el contexto social en el que se desarrolla.

Como puede apreciarse la gestión universitaria requiere de una adecuada administración para hacerle frente a los retos antes mencionados, sin importar que tan vertiginosos sean estos y mantenerse en un liderazgo permanente y figurar constantemente en el desarrollo sostenible de la sociedad. Dependerá de una gestión organizacional total y el control que se lleve a cabo para el logro de la misión y visión de toda universidad, requiriendo tener una adecuada administración y evaluación integral de la misma. Una constante en las IES es la competitividad existente, y esto a nivel internacional como lo indican los rankings, es por esto una obligación estar en un constante control en el desarrollo institucional para alcanzar el mayor grado de calidad (Bonifaz & Barba 2019).

Debido a lo anteriormente mencionado se tiene el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la influencia que tiene la gestión organizacional de las IES de Ciudad Obregón, Sonora, en su control administrativo?

Acorde a Zamudio y Figueroa (2020) Se establece que la gestión de las universidades funge como el factor indispensable para que la institución cumpla o no sus objetivos, por lo que todo lo que engloba el decidir y actuar que la universidad ejecuta para el logro de dichas metas está firmemente sustentado en las capacidades y habilidades de los altos directivos (Del Pino Arriagada et al., 2018). Es por lo que al llevar a cabo la presente investigación que involucra la variable gestión organizacional y control administrativo, se generará un sustento de su relevancia a los encargados de dirigir una universidad.

De acuerdo a Vallaeys et al. (2009) los grupos de interés que se ven beneficiados acordes a los diversos tipos de impacto que generan las universidades comprenden desde el sector organizacional, grupos internos, tales como alumnos, administrativos, docentes y no docentes, así mismo como diversos actores sociales como padres de familia, otras instituciones de educación no exclusivas del ámbito superior, sectores del Estado que se vinculan con la universidad y futuras generaciones. Por ello se establece que esta investigación tendrá un impacto en los diversos actores sociales, tanto como para las universidades partícipes del estudio, sus comunidades y sus enlaces y grupos externos.

### *Objetivo*

Identificar en qué medida influye la Gestión Organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Cd. Obregón, Sonora en su control administrativo.

### *Hipótesis*

La Gestión organizacional de las instituciones de educación superior de Ciudad Obregón, influye de manera positiva en su control administrativo.

## **MARCO TEÓRICO**

La gestión organizacional, cuenta con varios elementos administrativos necesarios como la planeación, organización, dirección, integración y control, siendo indispensables cuando se desea lograr el éxito organizacional.

La coherencia que existe entre lo que se dice y lo que realmente se acciona, así mismo debe haber un conector entre todos aquellos departamentos que integran a la Institución con el fin de lograr una misma sintonía con el eje de trabajo que se sigue (Rubio-Morúa et al., 2022). Siguiendo la idea anterior, es necesario que las IES alineen su actuar a un marco referencial, es decir a un modelo de gestión organizacional.

La Gestión organizacional de Educación Superior se conceptualiza como aquel grupo de estrategias fundamentales, que da paso al seguimiento de sus propósitos, en busca de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la dirección de personal capacitado, bajo un enfoque competitivo de desarrollo permanente (Duque, 2009). En relación con la idea anterior, el Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE, 2011) denomina de igual manera la gestión organizacional, como un grupo de procesos y elementos dentro del ámbito administrativo, que guían las acciones fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La gestión organizacional además debe atender diversas acciones a alcanzar (URSULA, 2019); buen clima laboral y equidad, buscar el desarrollo significativo y eficiente a través de una cultura laboral basada en una convivencia pacífica y con una visión en la equidad de género, propiciando una misma coherencia en el actuar de los miembros involucrados, que sean capaces de brindar soluciones a las problemáticas presentadas en la institución.

Campus sostenible, el objetivo es consolidar una institución responsable en términos ambientales desde todas sus vertientes, ante la capacitación de sus actores con el fin de prepararlos para la generación de soluciones innovadoras y creativas que puedan utilizarse para abordar los impactos negativos que resulten a través del monitoreo implementado de la huella ecológica.

Ética, transparencia e inclusión, alcanzar una dirección a nivel institucional que sea idónea para la toma de decisiones tanto individuales como grupales mediante una gestión ética de los insumos, que, a su vez de paso a la inclusión de personas con discapacidad, todo ello con el fin de brindar al estudiante una formación completa basada en la ética (Unión de Responsabilidad Social Universitaria latinoamericana).

Al hablar de Gestión Institucional o Gestión Interna de las IES se engloba más que el simple hecho de recabar los recursos materiales necesarios para la implementación de acciones determinadas básicas, su enfoque comprende la búsqueda del cumplimiento permanente de los objetivos establecidos, propiciando el crecimiento y mejora de la universidad, con actividades innovadoras, bajo un eje de control administración y gestión.

Acorde con Segredo (2011) el ámbito de gestión en las universidades funge como fuente de información para las necesidades y áreas de oportunidad, para así, posteriormente diseñar un plan

que englobe todos los recursos y procesos necesarios para cubrir dichas brechas. Por su parte, los autores Narro et al. (2012) definen que es una visión integral de todos aquellos procesos que tienen relación con la parte administrativa de una universidad, con el fin de generar y establecer una serie de elementos como la filosofía organizacional, estrategias y herramientas necesarias que sirven como bases para el actuar de la institución.

Así mismo, acorde con Arévalo et al. (2021) la gestión organizacional comprende una serie de acciones internas que están encaminadas a la planificación estratégica, buscando el progreso y bienestar de la institución. De igual manera resulta importante considerar a aquellos actores que serán responsables de ejecutar dichas operaciones de manera integral, buscando una sintonía en el actuar de la universidad.

Los diversos elementos que conforman la Gestión Organizacional de las IES acorde a diversos autores (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Elementos de la Gestión Organizacional*

<b>Autores</b>	<b>Elementos</b>
Pacheco et al. (2002)	Objetivos, estrategia, tecnología, estructura, métodos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.
Chiavenato (2006)	Estrategia, operatividad, recursos, políticas, objetivos y ambiente.
Molina (2014)	Estrategia, estructura, métodos, prácticas directivas, instrumentos, herramientas, cultura y personalidad.
Gonzales y Leguía (2015)	Recursos, resultados, eficiencia y eficacia.
Oseda et al. (2020)	Afirmación del carácter de la institución, infraestructura y tecnología, organización y administración.

*Nota.* Elaboración propia con base en Zavaleta (2021).

La Gestión Organizacional se considera como el proceso interno que define y busca asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de acciones, que engloban la planeación, organización, integración del personal, dirección y control, buscando sinergia en el actuar universitario hacia la mejora continua (Duque, 2009; Segredo, 2011; IDEICE, 2011; Arévalo et al., 2021; Koontz et al., 2019).

Para realizar de manera efectiva el control administrativo se requiere de sistemas de control de calidad, informe de resultados, evaluación y retroalimentación (Koontz et al., 2019). De acuerdo a Munch (2019) control es la comprobación y corrección del ejercicio para garantizar que las metas de la empresa y los planes trazados para alcanzarlos se realicen, y se relaciona estrechamente con la etapa de planear. Su relevancia radica en que puede ser el instrumento que aporte soluciones en los desvíos de los objetivos de la organización. Esto implica los siguientes elementos: establecimiento de estándares; medición del desempeño y corrección de desviaciones, es por ello que se considera que en el control se involucra de manera interna todo el proceso administrativo, adecuando los planes, estrategias, organización, integración, etc.

La importancia del control de acuerdo a Robbins et al. (2017) es que se aplica a todo; determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para evitar que se vuelvan a presentar en un futuro; localiza a los sectores responsables de la administración desde que se establecen medidas correctivas; promueve información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirve de manera primordial al ejecutarse de nuevo el proceso de planeación; disminuye costos y ahorra tiempo al evitar errores. Por lo tanto, al realizar el control administrativo, se medirán los resultados obtenidos, se compararán con lo establecido y de ser necesario se detectarán las desviaciones, corrigiendo y retroalimentando.

Un sistema de control debe ajustarse a las necesidades de la empresa, o de dicha actividad que se debe controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia. Todo método de control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es importante que los datos proporcionados sean efectivos y claros para las personas a las que sean dirigidos; los factores que comprenden el control, son cantidad, tiempo y costo.

## **METODOLOGÍA**

Se utiliza una metodología cuantitativa, explicativa, no experimental, de campo, con un diseño transeccional debido a que solamente se recabarán datos en un solo momento del tiempo (Hernández & Mendoza 2020); el muestreo no probabilístico por conveniencia, en el entendido que, en este tipo de muestreo, la selección de los informantes o sujetos de estudio depende de diversas características y criterios que el investigador considere pertinentes, así mismo, permite elegir los escenarios con mayor accesibilidad, proximidad de los sujetos hacia el investigador y apertura a participar en el estudio (Otzen y Manterola, 2017).

Se busca determinar el grado de influencia que tiene entre las variables independiente sobre la dependiente, siendo gestión organizacional y control administrativo, para ello se representó cada uno de los elementos, para posteriormente cuantificar sus datos y analizar la relación entre ellas.



La población a estudiar son las Instituciones de Educación Superior de Ciudad Obregón, Sonora. Conforme a lo anteriormente mencionado y las particularidades establecidas, se seleccionaron ocho universidades, sin hacer distinción entre públicas o privadas, con un total de 183 sujetos, de los cuales se obtuvo respuesta del 53% equivalente a 97 informantes.

**Tabla 2**

*Frecuencia de participantes por IES*

<b>Universidad</b>	<b>Total de Instrumentos</b>
CEUNO	4
ITSON	51
UTS	7
ITESCA	28
ULSA	1
ENSO	22
UNIDEI	3
UNISON	2
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>

*Nota. Elaboración 2024 propia por medio de IBM SPSS V26 2024.*

El instrumento se elaboró en tres secciones, en la primera los datos sociodemográficos establecidos por el investigador, los cuales fueron: género, edad, nombre de la Institución en la que labora, puesto y área en la que se desempeña. La segunda correspondiente a la Gestión organizacional (GO) y por último la de control administrativo (CO). En el caso de la variable a la gestión organizacional se realizó una adaptación del insumo propuesto por URSULA, la variable de control administrativo se tomó como referente lo establecido por Koontz et al. (2019), MIDEPLAN (2017), Henríquez et al. (2022).

Las variables se midieron con una escala de respuesta tipo Likert de seis puntos, con las siguientes opciones de respuesta: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo (3) Parcialmente en desacuerdo, (4) Parcialmente de acuerdo, (5) De acuerdo y (6) Totalmente de acuerdo. Cada variable constó de seis ítems.

Para obtener los criterios de validez y fiabilidad, se llevó a cabo una validación por expertos, en donde participaron tres expertos en el tema evaluando el contenido de la encuesta a través de una rúbrica con los criterios de Claridad, Relevancia, Suficiencia, Coherencia y Consistencia para cada

ítem. Al contar con la validez del instrumento, se llevó a cabo la prueba piloto, con la intención de obtener la fiabilidad de la encuesta, la escala de medición demostró ser confiable a partir de la prueba Alpha de Cronbach de la variable Gestión organizacional de 0.860 y de control administrativo 0.923 realizada a través del programa estadístico SPSS v.26, tomando en cuenta lo indicado por George y Mallery (2019) indican que, los intervalos que se cumplan con el rango  $\geq .70$  son aceptables,  $\geq .80$  son denominados como bueno y  $\geq .90$  como excelente.

Posteriormente se procedió a la aplicación del instrumento a la muestra definida, el instrumento fue aplicado por Google Forms, en donde en la primera sección, se incluyó el aviso de confidencialidad, así como un apartado de la aprobación del Comité de ética emitido por la institución que avala el estudio, en una segunda sección, se observan los datos sociodemográficos y posteriormente los ítems correspondientes a las variables de G.O y CA. También se asistió a las IES con dispositivos móviles en los cuales los encuestados respondieron el instrumento por medio de dos formas, a manera de entrevista o contestando por sí mismos.

Obtenidos los datos, se procedió a descargar la información por medio de Google Forms en un archivo de Microsoft Excel, donde se tomaron los datos para posteriormente integrarlos en el software de análisis de datos IBM SPSS Statistics 26; antes de iniciar a correr las pruebas estadísticas, se limpió la base de datos buscando y reemplazando los valores perdidos para su procesamiento.

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

### *Estadísticos descriptivos*

En el siguiente apartado se encuentran los criterios que conformaron los estadísticos descriptivos y la caracterización de la población de estudio, en donde se puede observar el género, siendo mayoría los hombres (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Caracterización sujetos de estudio*

	<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Género	Femenino	43	44.3
	Masculino	54	55.7

*Nota. Elaboración propia por medio de IBM SPSS V26 2024.*

**Tabla 4***Estadísticos descriptivos Gestión Organizacional y Control administrativo*

	<b>Sujetos</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Gestión Organizacional	97	1.67	6.00	5.0137	.92317
Control		2.17	6.00	4.9416	.95198

*Nota. Elaboración propia a través de IBM SPSS V26 2024.*

### *Modelo de medida*

#### *Consistencia interna*

Con el fin de comprobar la fiabilidad de los constructos valorados en el modelo, se llevaron a cabo dos pruebas estadísticas denominadas como Alpha de Cronbach y Fiabilidad compuesta (RHO), de acuerdo a la Tabla 5 se observa que se obtuvo, en el caso de Alpha de Cronbach los coeficientes oscilan entre 0.860 y 0.923 y en la prueba de RHO, 0.932 y 0.878, los cuales se determinan como satisfactorios al cumplir con los criterios de consistencia interna y exponer un grado superior de la fiabilidad del constructo, en donde se plantea que al estar más cercano a 1 se establece mayor fiabilidad (Hair et al., 2023).

**Tabla 5***Análisis consistencia interna*

<b>Variable / Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta (rho a)</b>
Control	0.923	0.932
Gestión Organizacional	0.860	0.878

*Nota. Elaboración propia 2024 con uno de Smart PLS v4.0.*

### *Validez convergente*

Acorde a Cepeda-Carreón y Roldán (2004) mediante esta prueba se evalúa si los ítems miden con veracidad lo que deben de medir, por lo que al hacer su ajuste se encontrará un índice alto de correlación, este resultado se obtiene a través de varianza media extraída AVE, Según Fornell y Larcker (1981) los indicadores deben ser mayores a .50, por lo que, en la Tabla 6 se puede observar que ambos indicadores cumplen con el mínimo requerido, significando que su construcción es más confiable.

**Tabla 6***Resultados análisis de validez convergente*

<b>Variable/ Dimensión</b>	<b>AVE</b>
Control	0.669
Gestión Organizacional	0.511

*Nota. Elaboración propia con uso de Smart PLSV4.0, 2024.**Validez discriminante*

La validez divergente acorde a Hair et al. (2023) se logra determinar a través del análisis estadístico de un constructo sólido para corroborar si presenta una discriminación significativa de los supuestos teóricos. Para la valoración de este criterio se consideran las pruebas de cargas cruzadas y matriz de correlaciones (HTMT).

Siguiendo lo propuesto (Hair et al., 2023), la relevancia de la matriz HTMT parte del análisis con un parámetro discriminante, al verificar si en un constructo determinado sus coeficientes resultan mayores a los indicadores de otro constructo y el parámetro para su medición es debajo de 1. Acorde al indicador expuesto de .796, se obtiene una validez discriminante, lo cual según Henseler et al., (2018) indica que los resultados obtenidos del modelo se denominan reales y veraces.

*Cargas cruzadas*

Al contrastar las cargas factoriales de las variables se busca obtener la validez discriminante bajo el criterio de una carga elevada en el mismo constructo según Hair et al. (2023). Siguiendo la idea anterior, las cargas del presente modelo se denominan como unidimensionales, lo cual indica que se encuentran justamente en el constructo al deben de pertenecer, cumpliendo así con lo esperado. En la Tabla 7 se observan los resultados de dicha prueba.

**Tabla 7***Cargas cruzadas*

	<b>Control</b>	<b>Gestión Organizacional</b>
1	0.402	<b>0.496</b>
2	0.541	<b>0.669</b>
3	0.600	<b>0.742</b>

4	0.750	<b>0.927</b>
5	0.560	<b>0.692</b>
6	0.564	<b>0.697</b>
C1	<b>0.815</b>	0.660
C2	<b>0.755</b>	0.611
C3	<b>0.661</b>	0.535
C4	<b>0.786</b>	0.636
C5	<b>0.907</b>	0.734
C6	<b>0.951</b>	0.770

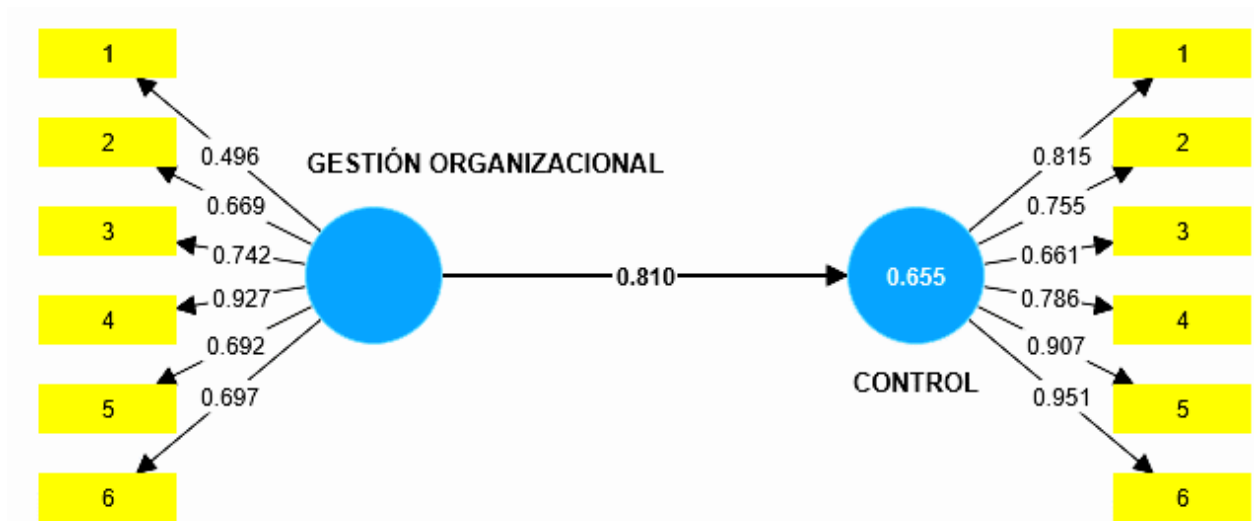
*Nota. Elaboración propia 2024 con el uso de Smart PLSV4.0*

### Modelo de ecuación estructural

En el siguiente apartado se podrán observar los resultados del modelo estructural bajo los criterios de distintas pruebas. A continuación, se puede observar el modelo analizado para la presente investigación (Figura 1).

**Figura 1**

*Modelo Gestión Organizacional y control administrativo*



*Nota. Elaboración propia bajo el uso de Smart PLSV4.0.*

### *Coefficientes Path*

Siguiendo lo establecido por Hair et al. (2023) bajo este análisis se mide la fuerza de relación que se tiene entre los indicadores a lo cual, para obtener un grado de significancia, los coeficientes de Path deben encontrarse en un rango  $>0.2$ . Al contar en este modelo con un indicador de .810, se logra comprobar una relación de tipo causal entre Gestión Organizacional y Control administrativo, estableciendo que la primera variable latente exógena representa un efecto del 81% en la variable endógena Control.

### *Determinación de R<sup>2</sup>*

Según los autores Ortiz-Paniagua et al. (2021) el coeficiente de R<sup>2</sup> expone el monto de varianza de aquellas variables exógenas en cada una de las variables endógenas y para su análisis y valoración se sigue el parámetro de 0 a 1 siendo el más cercano a uno el que cuente con mayor precisión.

A través de los indicadores se denomina que la variable Control es explicada en un 65.6% según el constructo, comprobando que al obtener un nivel alto de R<sup>2</sup> se determina un porcentaje elevado de varianza, el cual se explica a través del modelo.

### *Comprobación de hipótesis*

Bajo los indicadores obtenidos en el algoritmo bootstrapping, los cuales son Coeficiente Path, T student y P valor, se determina si la hipótesis del estudio es aceptada y tiene significancia, a lo cual, acorde con los parámetros, se obtuvieron los resultados esperados al resultar con una hipótesis altamente significativa y aceptada, determinando que Gestión Organizacional tiene una influencia demostrativa y satisfactoria sobre el Control administrativo (Tabla 8).

**Tabla 8**

#### *Comprobación de hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>Impacto</b>	<b>Coeficiente Path)</b>	<b>T student</b>	<b>P valor</b>	<b>Acepta</b>
H <sub>1</sub>	Gestión Organizacional-> Control administrativo	0.810 Muy fuerte	14.101	0.000 altamente significativo	Sí

*Nota. Fuente elaboración propia 2024 con el uso de Smart PLSV4.0.*

## **DISCUSIONES**

De acuerdo a Jauregui y Peña (2023) el proceso de control, evaluación y seguimiento ayuda a obtener los objetivos, misión y visión de toda empresa, y esto incluye a las Instituciones de Educación Superior; en este orden de ideas el autor señala la importancia de la gestión organizacional prospectiva en las IES, con la finalidad de ser flexibles en la planeación estratégica de tal suerte de contar con una capacidad de respuesta acorde a las exigencias del entorno, esto permitiendo mejorar los procesos de calidad y las funciones sustantivas de toda IES.

En el estudio realizado por Cabrera et al. (2019) el no tener controles en las funciones que se ejecutan en las IES inducen a que no se obtengan los objetivos planteados de forma eficiente y eficaz, y por consiguiente afectando también los diversos recursos financieros, tiempo, personas, etc. Por el contrario, al reunir procedimientos de control en todas las funciones administrativas, puede controlarse y evaluarse, para lograr el correcto ejercicio de los distintos procesos para llegar a las metas institucionales.

Toda empresa que plante su gestión organizacional tanto a largo como corto plazo, es fundamental establecer procesos que incluyan controles que permitan comprobar su correcto funcionamiento, llevando por consiguiente a la mejora continua

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de acuerdo a Jiménez-Ramos et al. (2022) sobre-llevan sus decisiones en su gestión organizacional; por tanto, la expectativa es que estas hagan uso de las mejores prácticas para la gestión y control administrativo, aplicando esto en sus diversas funciones y procesos, ya que se involucran no solo los planes de estudio, recursos tanto materiales, tiempo y humanos, coincidiendo con (Cabrera et al., 2019).

En concordancia con lo antes expuesto, Muñoz et al. (2021) consideran que en el contexto en el que se están desarrollando las Instituciones de Educación Superior, es fundamental contar con una gestión organizacional, que vincule los procesos, sistema de indicadores estratégicos y controles necesarios para alcanzar los objetivos establecidos y guiar a la institución en forma constructiva, llevándola a la ventaja competitiva.

## **CONCLUSIONES**

Es importante enfatizar en primera instancia, que los resultados obtenidos a través de las pruebas estadísticas denotan que el objetivo del estudio: identificar en qué medida influye la Gestión Organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Cd. Obregón, Sonora en su control administrativo, se cumplió de manera satisfactoria, debido a que se destaca una relación significativa entre la Gestión organizacional y el control administrativo.

En la presente investigación se obtuvo información de los principales actores de dirigir las IES, a quienes les corresponde regir y tomar decisiones, por lo tanto, se logró identificar dichas variables con los actores directos en la toma de decisiones; así mismo se diseñó un modelo de ecuación estructural en el Software Smart PLS, en donde puede demostrarse la relación entre ambas variables

El estudio permitirá demostrar con bases sólidas, documentadas y sustentadas con los datos estadísticos que una adecuada gestión organizacional permitirá tener un control administrativo que permita alcanzar el propósito a las IES, de tal forma que sigan contribuyendo a la sociedad de una forma más eficiente.

En conclusión, la adecuada la gestión organizacional permitirá actuar de manera oportuna y establecer medidas tanto preventivas como correctivas para así las IES logren su misión y visión.



# Capítulo 7

## Estudio comparativo sobre logística de transporte terrestre entre empresa internacional y local para la competitividad

*Olga María Castro Gastélum*

*Myrna Patricia Martínez Barraza*

*Mirna Yudit Chávez Rivera*

*Altayra Geraldine Ozuna Beltrán*

### *Resumen*

La investigación se centra en la búsqueda de mejores prácticas empresariales para optimizar los procesos internos, analizando una empresa internacional y una organización de transporte de carga terrestre en el sur de Sonora, México. El estudio se enmarca en un contexto global y el objetivo previsto por las organizaciones es describir y luego comparar el estado del transporte terrestre en Walmart México y TRAPPSA; para realizar un estudio a profundidad de cuatro categorías: logística, creatividad, innovación y competitividad con responsabilidad social. Los hallazgos indican que las mejoras en los procesos internos han tenido un impacto positivo en la economía y la sociedad. La conclusión destaca que las prácticas empresariales reducen el impacto ambiental, contribuyen a atender de manera más eficiente las demandas sociales, generando valor para las organizaciones al cumplir con sus propósitos. Este enfoque integral es clave para el desarrollo sostenible de las empresas en un entorno cambiante.

***Palabras clave:*** Diseño Organizacional, Ética empresarial, Mejores Prácticas.

### **INTRODUCCIÓN**

Desde la antigüedad, el transporte alrededor del mundo se ha realizado por tierra, agua, aire y otros medios. Significa el movimiento de diversas personas y bienes con el objetivo de movilizarse de un lugar a otro, las actividades se desarrollan a nivel local, regional, nacional e internacional.

Actualmente, el transporte puede considerarse una necesidad de la humanidad. La gente necesita ir de un lugar a otro, y el flujo de bienes y personas es imperativo para la sociedad porque este flujo conduce al desarrollo y la integración social. Hoy en día utilizamos el transporte para ir al trabajo, a la escuela, puerta a puerta para visitar a amigos o familiares, etc. pero su mayor uso y aplicación es en el desarrollo económico de un mundo totalmente globalizado y esto no es sólo un hecho (Santillán, 2022).

Según Contreras et. al. (2020), el transporte por carretera es la forma de transporte más grande por volumen en México, representa más del 50% del tráfico total del país y genera el 49% de los empleos en el sector transporte. Desarrollo competitivo en el ámbito del transporte, de ahí la importancia del transporte terrestre de carga en México siempre ha sido un factor estratégico en el desarrollo económico del país, destacándose entre los diferentes modos de transporte disponibles en México y siendo uno de los factores más importantes al servicio de todos los sectores manufactureros de México.

El volumen anual del transporte por carretera es de 260 mil millones de toneladas-kilómetro, de los cuales dominan la producción industrial (46,7%) y la producción agrícola (18%). Considerando el extenso territorio del país, la distancia recorrida en un viaje es generalmente grande, en promedio 550 kilómetros. El 93% de las toneladas-kilómetro se conducen por autopistas federales de peaje, mientras que sólo el 7% circula por autopistas de peaje (Instituto mexicano del transporte, 2023).

Haciendo énfasis en la necesidad de adaptar estos elementos para garantizar que las empresas puedan adaptarse adecuadamente a un mundo cambiante marca la pauta del contenido anterior, que se centra en un estudio comparativo de la logística del transporte terrestre entre empresas que transportan mercancías, una empresa con alcance internacional y una empresa localizada en el sur del estado de Sonora con oficinas en el noroeste de México.

Se seleccionaron como caso de estudio las empresas de Wal-Mart México y Transportes del Pacífico Peninsular Sociedad Anónima (TRAPPSA). En los 30 años que Walmart ha estado en México, ha podido adaptarse al cambio para mantenerse competitivo. Durante este tiempo, la empresa amplió su gama de productos para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de la población y se expandió a teléfonos móviles y servicios financieros. A pesar de la diversificación, las 2,863 tiendas de la cadena minorista en México siguen siendo la columna vertebral de sus operaciones. Los formatos de tienda incluyen Bodega Aurrera, Mi Bodega, Bodegas Express, Walmart, Walmart Express y Sam's Club, a través de los cuales conectan a los clientes con otros nuevos negocios: Bait, una compañía de telefonía móvil, y Cashi, que ahora permite a los clientes realizar transacciones financieras a través de sus teléfonos móviles, como pagos de servicios (Expansión,2023).

Transportes del Pacífico Peninsular Sociedad Anónima (TRAPPSA) es una empresa reconocida y con una trayectoria de 50 años en el noroeste de México. Inició operaciones formalmente en el año de 1974 en Ciudad Obregón, Sonora México, con servicios de transporte de carga terrestre, transportando principalmente productos agrícolas por medio de carga general regular dentro y fuera del estado de Sonora. Fue fundada por la iniciativa de un grupo de emprendedores, siendo los socios fundadores José Santos Gastélum, Alejandro Cruz, Felipe Reyes, Julián Pereda Herrera, Adolfo Aragón, Antonio Lam Báez, Eduardo Lechuga, entre otros. La empresa fue concebida pensando en una organización social, para beneficiar a los agremiados. Con un gran espíritu empresarial y escasos recursos financieros, se tuvieron inicios con una flota modesta de pocas unidades, pero con la disposición de trabajar arduamente y poder llevar el sustento a los hogares de los socios. Con el paso del tiempo empezó a crecer debido al aumento en la demanda de los servicios, ya que se tenían más clientes y con ello crecían también las necesidades de la organización para mejorar y cumplir con las expectativas.

En los últimos años las adversidades que vivió el campo en los valles del Yaqui y Mayo ubicados al sur del estado de Sonora, y en general en el sector comercial derivadas de la crisis económica, han servido de oportunidad de desarrollo para la empresa. Poniéndose a la vanguardia en cuanto a otras opciones de carga terrestre, contando además con contenedores para transportar mercancía al puerto de Guaymas, siendo de las pocas empresas en el estado de Sonora en contar con una flota de este tipo. El presidente de la empresa, el Señor José Santos Gastélum Carrasco mencionó lo siguiente: “Se trata de una empresa local, con cincuenta años en el mercado y comenzó con una sociedad de aproximadamente 40 socios que tenían la inquietud de formar una empresa del giro de servicios de flete o carga”. El valor que crea en este caso es ofrecer el servicio de calidad a los clientes y a precios justos, con el valor agregado de ofrecer servicios de transporte en contenedores para transportar mercancías principalmente al puerto de Guaymas, Sonora. Siendo una de las tres empresas que en el estado de Sonora ofrece el servicio.

De acuerdo Germán, De la Peña y García (2023), el sistema de transporte es determinante del progreso y bienestar social, ya que hace posible la comunicación entre las regiones, facilita el acceso a los servicios públicos (como educación, salud, recreación, entre otros.), eficientiza los mercados e impulsa la competitividad de sectores estratégicos, tomando como eje central la conexión entre las condiciones del transporte terrestre y el desarrollo país o región.

Acorde a Baldwin & Okubo (2006) citado por Zepeda, Ángeles y Carrillo (2019), la infraestructura tiene un impacto en la economía porque si no está el suministro y conversión se realiza en términos de calidad y cantidad; la economía y la distribución del ingreso se verán afectadas, por otro lado, la construcción de infraestructura se verá afectada en la vialidad; en relación a una cobertura

inadecuada la cual impone costos excesivos a los usuarios y, por lo tanto, limita la prestación de servicios. Por otro lado, se ha observado que las mejoras en el transporte reducen los costos de producción de las empresas y aumentan la productividad de los factores, creando así efectos de escala en los niveles de competitividad que favorecen a las empresas más productivas.

Por lo tanto, esta investigación presenta un enfoque cuantitativo utilizando datos secundarios, en términos de las condiciones del transporte por carretera y de igual manera entender los desafíos que enfrentan para ser más competitivas.

## **MARCO TEÓRICO**

### *Gestión del conocimiento en las empresas*

Refieren Gómez y Gómez (2017), citado por Quintero y Zamora (2020), el conocimiento es una habilidad humana por medio de la cual se relaciona un sujeto que conoce y un objeto por conocer, se adquiere en diversas maneras y niveles de profundidad de acuerdo con los distintos enfoques culturales. Los elementos del conocimiento son el sujeto que conoce, el objeto que va ser conocido, la relación entre ambos y una representación mental del objeto conocido. Para complementar lo que afirman los autores, queda claro cuando el conocimiento se transmite a través de enfoques culturales o especificaciones. Por ejemplo, el conocimiento tácito es aquel que se transmite a través de los sentidos, las habilidades motoras, la percepción personal, la experiencia física, las reglas y la intuición. Otra característica del conocimiento es la construcción individual, donde las personas crean la realidad a partir de experiencias, interacciones, información y datos acumulados. No hay duda de que una característica del conocimiento se expresa a través del capital humano en el sentido de que es conocimiento de alto valor que las personas adquieren mediante inversiones de tiempo, alimentos y mantenimiento o renovación. Es uno de los aspectos básicos que se debe aplicar a los empleados para afrontar el entorno existente.

Define Julio (2020), la gestión como el proceso que se ocupa de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos. Por su parte la administración ostenta la adecuada y correcta definición de bienes y recursos de una organización de manera que se optimicen el uso, en busca de un resultado tendiente a la rentabilidad que permita el crecimiento. Rubier (2019) citado Gallego y Rave (2022), la gestión del conocimiento se ha convertido hoy en un tema fundamental en todas las áreas del saber, para comprenderlo mejor se debe partir de entender que es el conocimiento, que se entiende cómo esa posibilidad de lograr un procesamiento y lectura de toda la información de una organización con el propósito de generar mayor conocimiento y con esto solucionar problemas y necesidades empresariales, creando con ello valor intangible dentro de la empresa.

De acuerdo a lo descrito anteriormente por los autores, se puede decir que la gestión del conocimiento debe entenderse como recursos al conocimiento. Hablando de las organizaciones es lo que éstas saben sobre: los procesos, productos, mercados, clientes, empleados, proveedores y el entorno donde se desenvuelven. Donde la función de los directivos y gerentes actuarán de manera efectiva para manejar estos elementos para crear las condiciones necesarias para hacer a una organización competitiva.

Las ideas rectoras según la visión, los valores y el propósito: que se propone la organización y que desean crear sus integrantes; hablando específicamente de TRAPPSA, esta empresa ha destacado por la calidad de los servicios que presta, tomando como estrategia principal el adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado. Por medio de la gestión integral de transporte de mercancías por carretera en transporte convencional, o bien, transporte de contenedor de carga vía terrestre.

TRAPPSA, al observar las necesidades del mercado el presidente de la compañía y los socios tomaron la decisión de ofrecer transporte de contenedores de carga por carretera, según lo dicho por el presidente de la empresa José Santos Gastélum Carrasco “ha significado una gran oportunidad para la empresa, ya que en el estado de Sonora sólo existen tres compañías con este servicio, encontrándose las otras dos organizaciones en la capital del estado Hermosillo, siendo TRAPPSA la única empresa en ofrecer este servicio en el Sur del estado de Sonora, ubicándose en Ciudad Obregón. Adaptándose y poniéndose a la vanguardia con este tipo de servicios”.

### *Teorías, métodos y herramientas que utilizan para generar conocimiento*

En relación a las teorías, métodos y herramientas utilizadas por TRAPPSA para generar conocimiento, actualmente no se ofrece un programa de capacitación, sin embargo, se tiene clara la influencia de la capacitación en la productividad y competitividad. Es importante destacar además que el impacto dependerá de factores individuales de los colaboradores y la empresa, aunado a derivaciones para llevarlo a cabo: medio ambiente, salud, seguridad, calidad de vida, niveles salariales, generación de empleos, rentabilidad, desarrollo tecnológico, entre otros.

Se observó que en la actualidad no cuenta la empresa con métodos o herramientas para generar conocimiento, principalmente debido a las condiciones de ser una microempresa donde los colaboradores solo pueden laborar como conductores de camiones de carga terrestre. Esto por la naturaleza de la compañía, es decir, solo se contrata personal para esta posición debido a que los otros puestos son ocupados por los socios o bien familiares de los mismos.

Un aspecto común en la región del sur del estado de Sonora donde se ubica la empresa es, que los conductores de camiones de carga no son capacitados para realizar las actividades del puesto de trabajo. Esto es, debido a que se buscan personas por lo regular que ya cuentan con experiencia en la conduc-

ción de camiones de carga. Sin embargo, cuando se contratan personas sin experiencia se les ofrece capacitación muy básica e informal por parte de un conductor con experiencia asignado por la empresa.

### *La infraestructura con que cuentan para tal fin*

La infraestructura de TRAPPSA para la gestión del conocimiento es mínima, esto es debido a que los empleados en su mayoría son conductores de camiones de carga y por lo general no reciben capacitación para conducir por parte de la empresa. Aunado que la mayor parte del tiempo se encuentra laborando fuera de las instalaciones de la compañía, sumando además el factor de que los conductores deben contar ya con experiencia en el oficio, evitando con ello capacitarlos para realizar las funciones del puesto.

Como se explicó anteriormente, los puestos administrativos son ocupados por los mismos socios o familiares de éstos, por lo tanto, no son capacitados con regularidad. Todo esto fue mencionado por el presidente de la compañía, quien tiene desempeñando sus funciones por más de cuarenta años manifestando ir aprendiendo sobre la marcha.

La gestión del conocimiento es un pilar para las organizaciones, en ese sentido está relacionado estrechamente con los diferentes campos del saber, que por medio de actividades integran el ciclo de vida del conocimiento para adquirir, identificar, compartir, desarrollar retener el conocimiento y utilizarlo.

De acuerdo con la misión, valores y propósito de Walmart de México, su filosofía rectora es: entrar a los mercados comunitarios, conquistar primero el campo, conquistar las ciudades y convertirse en el minorista más grande de México.

Según Gómez (2016), la cultura de trabajo que la empresa promueve entre los miembros se basa en un ambiente proactivo y de retroalimentación que agiliza los procesos según valores como la integridad, el respeto y el servicio, que revelan casi todo compromiso con los empleados, el 90% de los empleados así lo cree. La empresa se enorgullece de haber construido una base donde las promociones de los empleados respaldan la cadena de mando actual y se canalizan a través de programas que promueven la capacitación, con un enfoque reciente en empoderar a las mujeres en el departamento para reducir la rotación de personal. El proyecto también fue impulsado por los desafíos de la compañía para mejorar la eficiencia de Walmart, mediante la consolidación del segmento Superama y brindar un mejor servicio al cliente para la creciente distribución suburbana de Sam's Club, además de otros desafíos en logística, adquisiciones; y especialmente el comercio electrónico.

Wal-Mart México emplea teorías, métodos y herramientas que utilizan al generar conocimiento por medio de los siguientes aspectos: no busca profesionales, busca actitud y después enseña habilidades necesarias para realizar el trabajo. El equipo de dirección está constituido por profesionales para conformar un equipo eficiente. Los empleados o asociados tienen los conocimientos suficientes cuando por ejemplo uno de los compañeros abandona la empresa, y de acuerdo al funcionamiento del equipo de trabajo permite se pueda adaptar rápidamente otra persona, siendo prácticamente sustituibles de inmediato.

Tras realizar un trabajo de investigación al interior de Wal-Mart México se ha podido encontrar cursos de formación para los empleados, siendo éste una de las principales responsabilidades de la empresa. Considerando que una correcta formación brinda estabilidad y eficiencia en los servicios y operaciones de la compañía. Son orientados los empleados al interior de la empresa y el puesto que desempeñarán, donde los supervisores realizan las funciones primordiales como supervisar y guiar en todo momento durante la formación. Resaltando el hallazgo de que solo se realiza esta actividad de formación a nuevos empleados de la plantilla. Es decir, se le brinda durante el proceso la bienvenida y por lo menos se busca que se involucren como primera etapa con el formador y el formado.

En relación a la actualización continua de conocimientos, la compañía cuenta con una amplia videoteca con una colección de videos formativos. Los cuales contienen información sobre la inducción, seguridad, motivacionales, procedimientos y en la matriz de desarrollo. Todos ellos preocupados por la gestión del conocimiento para el desarrollo del empleado, orientado principalmente al conocimiento del producto y procedimientos de la empresa.

En Wal-Mart México, la infraestructura para la gestión del conocimiento actualmente se encuentra en las mismas tiendas. No obstante, la tendencia futura será capacitar al personal mediante el uso de la realidad virtual.

De acuerdo a Boitnott (2021), la tecnología de realidad virtual y la de realidad aumentada son consideradas generalmente como tecnología de consumo que potencia las actividades promovidas por el entretenimiento. Sin embargo, la realidad virtual también se está acogiendo con frecuencia en la formación de los colaboradores. Esta herramienta será empleada en todos, de acuerdo con información de la empresa.

En cuanto al funcionamiento de la solución, cada academia está conectada a un Supercenter, el cual proporciona a todos sus empleados un ambiente de clase para aprender durante dos semanas aspectos técnicos y de servicio al cliente. Con el objetivo de que puedan tomar medidas para situaciones como lidiar con las multitudes de personas que se acercan a hacer las compras en temporadas de fiestas o vacaciones, o realizar acciones simples como limpiar un desastre en un pasillo. Los au-

riculares también estarán vinculados a una pantalla de video que muestra el aula, de modo que el instructor y los estudiantes puedan interactuar en tiempo real. Por medio de un comunicado, Wal-Mart señaló que espera que 140,000 de sus empleados pasen por el entrenamiento de Wal-Mart Academy este año, donde la realidad virtual sea parte integral de esa experiencia, contribuyendo en la optimización en las experiencias de compra de los clientes.

### *Ética Empresarial*

#### *Factores internos y externos que influyen en las decisiones que comprometen principios éticos en una organización*

Las organizaciones requieren de monitoreo para poder identificar los problemas, para la supervivencia y permanencia de la empresa. Por esta razón, reconocerlos ayudará a medir la efectividad organizacional e identificar las fuentes, los elementos cruciales para que sea posible son los factores internos y externos.

A continuación, se muestran los factores internos y externos de TRAPPSA:

- Factores Internos

En cuanto al ambiente interno se refiere, el reto en un inicio será hacer conciencia en las personas involucradas sobre la generación de cambios al interior de la compañía y es en este caso, donde los directivos deben intervenir diseñando y emprendiendo las estrategias necesarias por medio de la innovación en los servicios ofertados al mercado.

Es por esta razón que TRAPPSA debe contar con una base sólida para alcanzar la eficiencia en las operaciones, en este caso sustentada en los principios de la planificación, dónde si bien, los recursos con los que cuenta la empresa son escasos, debe buscar eficiencia en las operaciones de la logística, con el objetivo de crecer a corto plazo.

- Factores Externos

Analizando algunos elementos del factor externo donde se desenvuelve TRAPPSA, la empresa tiene relación con ciertos actores como clientes, proveedores, competencia, gobierno, entre otros con los que tiene relación. De lo anterior se requiere de un análisis a profundidad para conocer las necesidades y establecer objetivos. En un entorno tan cambiante la empresa busca siempre satisfacer cada día más las necesidades del mercado. Todo esto, con dedicación y perseverancia con miras a un futuro mejor, impulsado por el crecimiento y la responsabilidad.

Analizando además el entorno donde se desenvuelve la organización, interactúa con ciertos actores



como accionistas o socios, empleados, clientes, proveedores, competencia, gobierno, entre otros con los que tiene relación, es necesario un análisis a profundidad para conocer mejor las necesidades.

Por lo tanto, el papel que juega la empresa en la sociedad, la economía y el medio donde se desenvuelve es cada vez una relación más compleja, esto derivado de las presiones comerciales.

### *Niveles de autoridad y responsabilidad para velar por el comportamiento ético de la empresa*

Para Jones (2008), la autoridad es el poder para influenciar a las personas a ser responsables de las acciones y las decisiones tomadas en un momento determinado de los recursos de una empresa. (pp. 35). Acorde a Jones (2008), la jerarquía es la clasificación de los individuos en relación a la autoridad o rango que ejercen según el puesto que ocupan en una organización.

En relación a los conceptos descritos por el autor, de autoridad y jerarquía se puede decir, que las compañías sin importar el tamaño deben preocuparse por tener definidas a las personas que ejercerán autoridad dentro de la misma. En el caso de TRAPPSA el presidente es quien cuenta con el mando en lo referente a la toma de decisiones y quien cuenta con mayor jerarquía dentro de la organización.

Dialogando con el presidente de la empresa el Sr. José Santos Gastélum Carrasco, el organigrama de TRAPPSA mencionaba sobre la sencillez del organigrama en relación a las grandes corporaciones, sin embargo, se cubren las necesidades actuales. El puesto de presidente está ocupado por el Sr. José Santos Gastélum Carrasco, como administrador de la CP. Ana Domínguez, como encargada de logística el Ing. Diego Armando Gastélum Urquídez, dos personas cubren el puesto de intendente y 25 personas ocupan el puesto de operador de camión de carga.

### **Figura 1**

*Puesto operador de camión de carga*



*Nota. Elaboración Propia.*

Otro punto de gran importancia es el comportamiento ético en las empresas, por esta razón que TRAPPSA debe contar con una base sólida para alcanzar la eficiencia en las operaciones y en mayor medida orientarlo en la logística de la empresa para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Para Ramos, Sevillano y Maestre (2019), la ética de las personas obedece a la dignidad, integridad, autonomía, entre otros aspectos relacionados. Jones (2008) comenta que “principios morales o creencias acerca de lo que está bien o mal”. (pp. 42).

Analizando lo descrito por los autores, se puede decir que la ética es la ausencia del egoísmo en los individuos, esto es posible orientando el comportamiento hacia el altruismo.

Debe agregarse también, que los valores proporcionan a la ética la confianza en sí misma sin necesidad de justificar de manera exterior o superior. Cabe resaltar, que la ética también puede depender de las condiciones sociales e históricas. Sin embargo, un factor de gran relevancia es que la decisión ética depende en el individuo en relación a los valores y finalidades.

Por lo anteriormente analizado, se busca un compromiso por parte de la organización por medio de la autoridad y responsabilidad para velar por el comportamiento ético de TRAPPSA, como parte de una cultura empresarial fundamentada en políticas integrales de gestión, que contribuyan a un impacto positivo en los colaboradores y en la comunidad en general.

En cuanto al comportamiento ético de TRAPPSA no se encuentra establecido de manera formal, pero la empresa se preocupa por que los socios de la empresa, presidente y los empleados tengan en cuenta que deben obrar de buena fe, con lealtad hacia ellos mismos y con la empresa, velar permanentemente por el respeto hacia las personas y cumplir con la ley.

*Analizar el papel vital que tiene la ética para que una organización sea efectiva a largo plazo*

Cortina y Conill (1998) citado por Zambrano (2007) ética y competitividad se compaginan, ya que una empresa ética es más competitiva, y es competitiva cuando logra generar el beneficio suficiente para permanecer a largo plazo en el mercado. Las empresas competitivas son éticas, pues merecen credibilidad y generan confianza. (pp.33).

Analizando lo dicho por los autores, la ética en conjunto con la competitividad son elementos que en conjunto son clave para que una empresa sea efectiva a largo plazo. Esto es, al generar confianza en las personas interesadas en ella contarán con credibilidad haciéndola permanecer en el mercado indefinidamente.

Como se sabe, la sociedad en general busca que las compañías se conduzcan con honestidad y transparencia, sean responsables y comprometidas con el entorno. Donde todas las partes interesa-

das en la empresa se puedan comunicar por esta vía.

Desde siempre la ética ha sido un elemento primordial para la efectividad en las organizaciones para la supervivencia y permanencia a largo plazo, en el caso de TRAPPSA al ser una compañía que ha funcionado de la misma forma desde que se fundó no se han establecido parámetros para definir de manera formal el código de ética por el cual debe regirse.

### *La información que sobre este tema tiene una empresa referente*

Los Factores internos y externos que influyen en las decisiones que comprometen principios éticos de Wal-Mart México son:

Acorde a González (2014), menciona que por años los economistas han realizado teorías sobre el denominado “efecto Walmart”, con impacto tanto favorable como desfavorable, que la compañía de mayor cadena minorista del mundo, tiene en las economías locales donde opera. Algunas investigaciones afirman que la inauguración de una tienda Walmart en una zona específica disminuye a largo plazo el empleo, ocasiona la clausura de los comercios pequeños y debilita la cohesión social, aumentando con ello la tasa de pobreza.

De esta manera queda demostrado que las decisiones éticas que se toman a nivel corporativo tienen incidencia tanto en los mismos empleados que trabajan, inclusive horas extras, por un salario mínimo en condiciones desfavorables (discriminación, sin seguro médico y bajo políticas anti-sindicales), así como en los empleos de empresas aledañas, ya que Wal-Mart marca la pauta y sirve de ejemplo para otras empresas a nivel mundial, empresas que ven el éxito de sus estrategias y tratan de imitarlas, especialmente, en regiones donde no hay una buena regulación por parte del Estado o donde este es un aliado más de la compañía.

Como se puede observar las estrategias a nivel corporativo implica de cierta forma decisiones a favor o en contra de la sociedad, en este sentido, se puede afirmar que los dilemas éticos que enfrenta Wal-Mart en sus operaciones del día a día deberían ser analizados y puestos a discusión de tal manera que se encuentre la mejor solución que beneficie a sus stakeholders, sin desviarse de su objetivo.

Los principales dilemas éticos que afronta Wal-Mart son los relacionados a:

Los empleados vs. los accionistas. La empresa sacrifica el bienestar de sus empleados en busca de mayores beneficios para sus accionistas. En este caso, los gerentes deben decidir si cumplen con los requerimientos de los accionistas o velan en primer lugar por el factor humano de la organización, que, a fin de cuentas, es el que da la cara a los clientes y que de manifestar su disgusto formalmente hacia la empresa puede generar grandes pérdidas por el daño de su imagen.

Los grupos de interés, en este caso se enfrenta tanto el beneficio de los accionistas y de sus clientes (precios bajos) contra el bienestar de los empleados, comunidad y medio ambiente. En este sentido, Wal-Mart deberá elegir entre satisfacer las necesidades de sus clientes o satisfacer las necesidades de sus empleados, así como asumir una responsabilidad social.

En conclusión, se puede decir que Wal-Mart ha hecho todo lo posible para asegurar su posición y estabilidad financiera y para beneficiar únicamente a sus clientes descuidando terriblemente a sus empleados, así como a la comunidad y el medio ambiente, factores que actualmente son muy importantes en el momento de decisión de compra de las personas y por los cuales Wal-Mart ha empezado a tomar medidas (campañas) sostenibles a favor, especialmente, del medio ambiente.

En relación a los niveles de autoridad y responsabilidad para velar por el comportamiento ético de la empresa Wal-Mart México se encontró lo siguiente:

De acuerdo con Díaz (2023), la compañía minorista de autoservicio Walmart Inc., con sede en Estados Unidos. Es la compañía que cotiza en la Bolsa con mayores ventas a nivel mundial, generando ganancias por un total de 611,280 millones de dólares en el año 2022. Las ventas de Walmart aumentaron un 6.7% en 2022 en comparación con el año anterior, cuando alcanzaron los 572,800 millones de dólares, según la información proporcionada en sus informes trimestrales. El 69% de sus ganancias provienen del mercado estadounidense, con un 17% proveniente de su división Walmart International y el restante 14% generado en Sam's Club.

A lo largo de los años, la principal estrategia de Wal-Mart para posicionarse como empresa líder en el mundo ha sido brindar a sus clientes productos a bajos precios, que, sumado a su buena gestión de abastecimiento, han logrado que la empresa tenga un crecimiento constante. Pero, ¿será este crecimiento sostenible? ¿A cambio de qué se logran esos precios tan bajos? Bueno, como ya se ha planteado en los artículos anteriores, las prácticas utilizadas por Wal-Mart distan de ser éticas y sostenibles debido a que sólo se centran en incrementar las ganancias y dejan de lado las preocupaciones de sus empleados, su impacto en el medio ambiente y en la sociedad en general. Para esta corporación lo principal es vender más y más, sin considerar a la mayoría de sus stakeholders: a sus empleados, que ganan sueldos miserables y no tienen la posibilidad económica de contar con un seguro médico; a la comunidad ya que ingresa a las ciudades sin tener en cuenta que con su llegada se pone en peligro la continuidad de los pequeños negocios; al medio ambiente ya que la empresa alienta un consumo excesivo que no sólo choca con la sostenibilidad ambiental, sino también económica, entre otros puntos que ya han sido analizados pero que reafirman la poca preocupación de Wal-Mart hacia la sociedad.

Al analizar el papel vital que tiene la ética para que una organización sea efectiva a largo plazo, en el caso particular de Wal-Mart México se encontró la siguiente información:

Menciona Jiménez (2024), a pesar de que la empresa busque economizar para mejorar la eficacia en los negocios, no trasladará los costos extras al cliente. El crecimiento más rápido de las ganancias de Walmart en comparación con las ventas, se debe al aumento en sectores comerciales distintos al minorista, como la publicidad, que ofrecen márgenes más altos, y no a incrementos en los precios. Y con suficiente astucia se refiere a que ha podido lograr sus objetivos sin transgredir las normas impuestas por el Estado tales como las de salarios, libre competencia, etc. Da la apariencia de estar llevando a cabo sus operaciones correctamente, sin embargo, detrás de toda esa pantalla bonita existen una serie de medidas que atentan contra la integridad de sus trabajadores, el futuro de las localidades a las que ingresa, entre otros. Por otro lado, se puede afirmar que, a pesar de tener el liderazgo en el mercado y de que sus prácticas sirven de ejemplo para otras empresas, su liderazgo se basa en políticas poco éticas, que no son sostenibles económicamente, especialmente, ahora que las personas están tomando una mayor conciencia de la ética e incluyen el desempeño social de la organización en sus decisiones de consumo.

Walmart de México y Centroamérica cuenta con un área de Ética que depende de la Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General de Legal y de Asuntos Institucionales para México y Centroamérica, encargada de difundir y promover una cultura de Comportamiento ético y la observancia estricta de los ordenamientos legales que nos rigen como uno de sus principios más importantes, así como de atender las consultas y casos éticos recibidos, el Comité de Auditoría recibe informes periódicos de esta área.

## **METODOLOGÍA**

Para Arias y Covinos (2021), mencionan que en el estudio no experimental no hay estímulos ni condiciones experimentales en este diseño. Después de presentar las variables de investigación, se establece el objeto de investigación, evaluar en entorno natural sin cambiar nada. Asimismo, no se manipularon las variables del estudio. En este diseño hay dos tipos: horizontal y vertical, y la diferencia entre ellos es el período o períodos de tiempo en el que se realizan.

Este estudio no experimental se llevó a cabo en el marco de un enfoque comparativo descriptivo para comprender la forma de operar la logística de transporte de carga terrestre en el traslado de mercancías, a través de un análisis comparativo de una empresa Internacional y una empresa de transporte de carga terrestre del sur de Sonora.

Afirma Manterola et. al. (2019), es de tipo transversal cuando la característica principal de estos estudios es que se realizaron en un caso único y, por tanto, sin seguimiento.

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

*Representar gráficamente el diseño organizacional de la empresa*

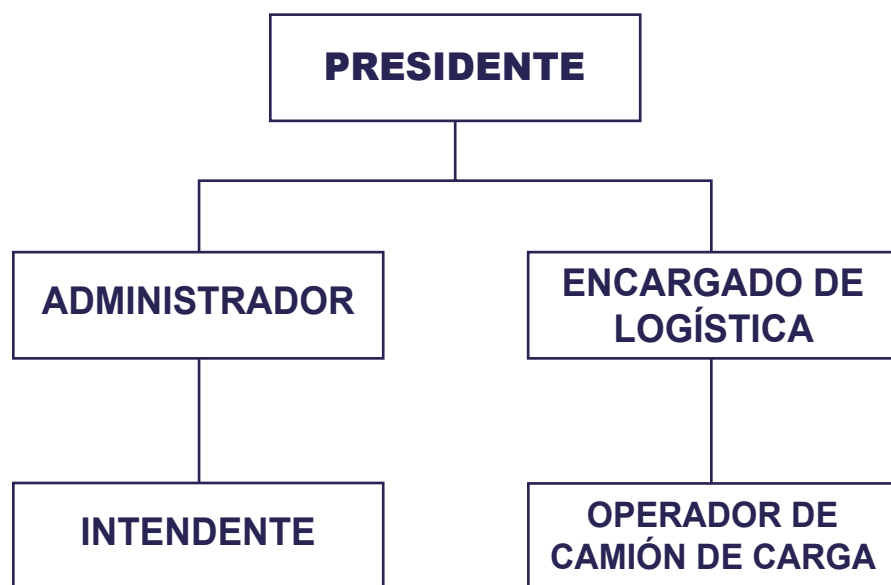
El diseño organizacional es el conjunto de medios que posee una organización para dividir el trabajo en las distintas tareas coordinadamente para el alcance en la efectividad. Para la consecución de los objetivos, definiendo las relaciones de la empresa de manera estable. Un diseño definido hace un inventario de todas las actividades, funciones, objetivos organizacionales, que le permite agrupar y ordenar los departamentos, puestos de trabajo e individuos para alcanzar las metas trazadas de una manera más eficiente y de la mejor manera. Donde la forma más común de expresar el diseño, es por medio de un organigrama, el cual auxilia a los ejecutores por este medio, comprender de forma adecuada la organización de las funciones y relaciones de poder contenido en ésta.

Acorde a Robbins y Judge (2009) citado por Pineda y Erazo (2021), la estructura organizacional hace referencia a la manera en que se establecen y distribuyen las actividades; y se organizan según la especialidad laboral. El gerente debe considerar varios componentes: estrategias de marketing y la exclusividad es crucial para el éxito dentro de la organización; tareas, sectores de trabajo, jerarquía de autoridad, estandarización, cantidad de subordinados, centralización y descentralización.

De acuerdo a lo descrito por los autores, es un proceso donde los gerentes o directivos toman decisiones y los integrantes de la organización las llevan a cabo poniendo en práctica la estrategia. Haciendo posible que los gerentes conduzcan a la compañía al interior y exterior de la misma.

**Figura 2**

*Estructura organizacional TRAPPSA*



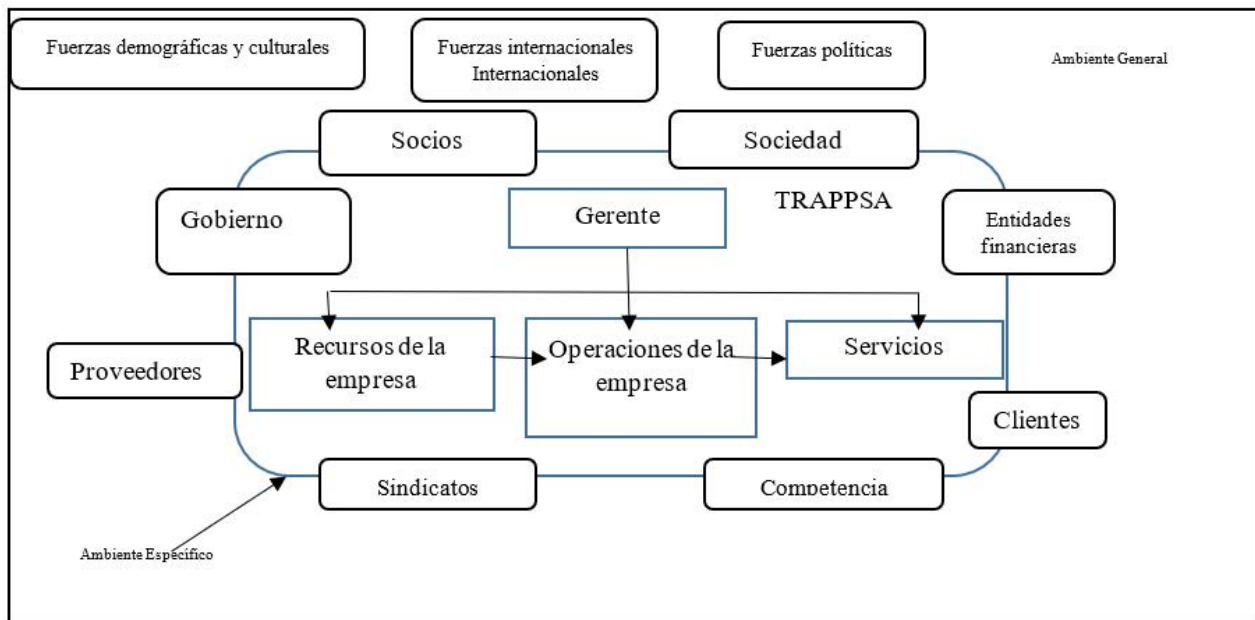
*Nota. Elaboración propia.*

Analizar sus vinculaciones internas y con otras empresas.

Para Jones (2008), el ambiente organizacional es el ambiente específico donde se ubican fuerzas que influyen de manera directa en la capacidad de una empresa para la obtención de recursos. En este ambiente general se encuentran fuerzas que integran ambientes concretos de todas las empresas. La vinculación interna de TRAPPSA es posible por medio de los directivos, empleados, clientes, proveedores, sindicato, competencia, entre otros.

**Figura 3**

*La vinculación interna de TRAPPSA*



*Nota. Elaboración propia.*

Por otra parte, la relación de la compañía con otras empresas, en este caso se centra en el estudio en la parte de la logística. En la siguiente Tabla se puede observar las empresas involucradas para hacer posible la logística en la transportación de carga terrestre:

**Tabla 1***Relación de la compañía con otras empresas*

<b>Categoría</b>	<b>Empresa</b>
Combustible	RAMSA
Aceites	Lubricantes y más
Refacciones	Per-mor
Llantas	LLYASA
Taller mecánico	San Rafael
Lonas	Lonas Don Güero
Papelería	Office Depot

*Nota. Elaboración propia.*

### *Enfoque del diseño organizacional de la empresa*

Robbins (2005) comenta que la organización que aprende es la “organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua” (pp.248). Revisando lo descrito por el autor, las empresas deben preocuparse y ocuparse por desarrollarse de manera integral y con ello adaptarse de forma continua a un entorno en constante cambio.

TRAPPSA, al analizarse se encontró que no tiene establecido formalmente un diseño organizacional como tal, esto se pudo constatar en la conversación sostenida con el presidente de la compañía el señor José Santos Gastélum Carrasco quién manifestó una vez más, que la empresa ha operado de manera muy básica desde su creación hace más de 50 años, se ha aprendido sobre la marcha, sin bases sólidas que la puedan soportar en este sentido.



**Tabla 2***Diseño Organizacional*

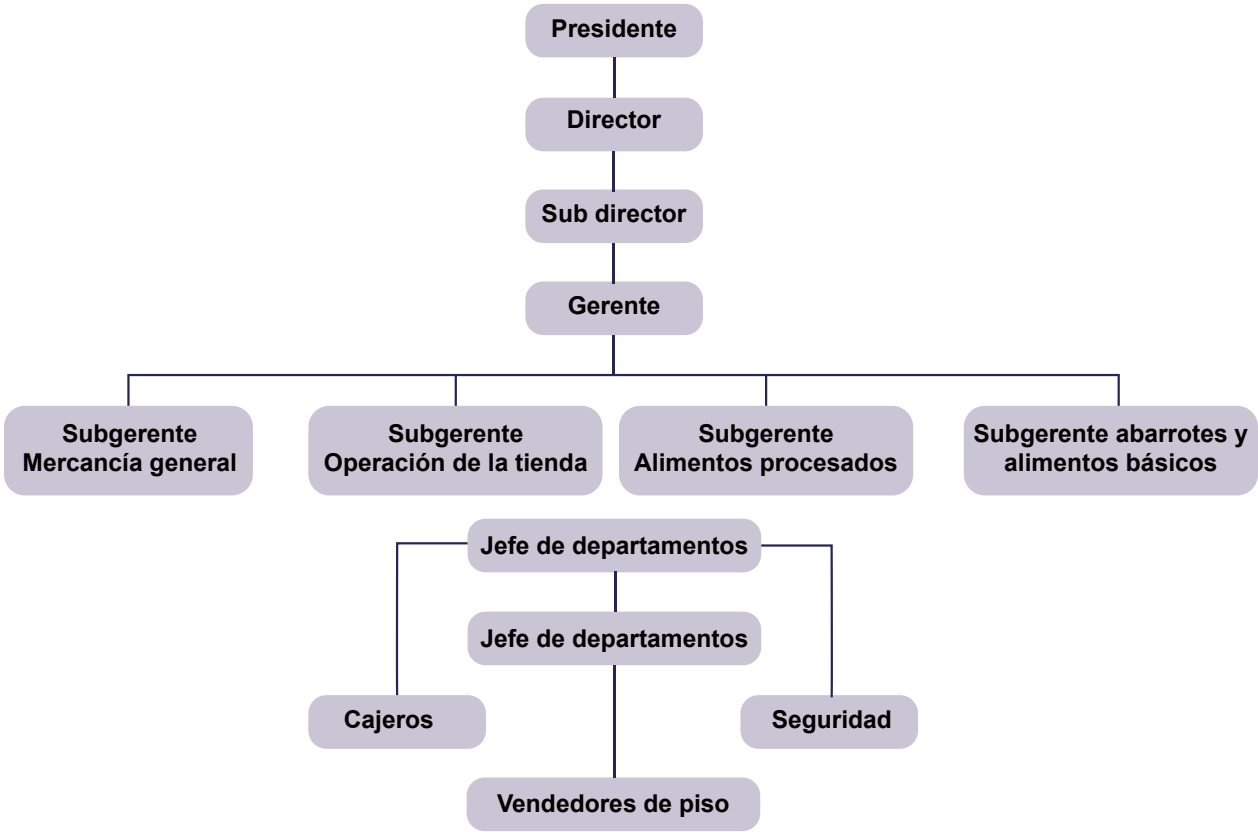
<b>Componentes del sistema organizacional</b>	<b>Diseño organizacional</b> <b>TRAPPSA</b>
Personas	Habilidades básicas o limitadas, bajo nivel de desarrollo y crecimiento, funciones limitadas y repetitivas.
Procesos	Rígidos, centralizados, sin actualización y cerrados.
Recompensa	No hay evaluación del desempeño, retribución monetaria fija basada en el puesto.
Sistema técnico	Funciones rutinarias, tecnología de bajo nivel.
Estructura	Alta especialización, departamentalización funcional y centralizada.

*Nota. Elaboración propia.*

En el caso de TRAPPSA, se puede observar que los empleados cuentan con habilidades limitadas para desarrollar sus actividades, si bien la empresa se cerciora que sean operadores de camiones de carga expertos, a lo que se hace referencia es que la empresa no proporciona capacitación alguna a estas personas. En relación a los procesos siempre han sido los mismos desde que inició operaciones en la compañía, derivando la falta de actualización en este rubro. No existe ningún tipo de evaluación al desempeño y por consecuencia no existe un programa de recompensas a los trabajadores. Por último, haciendo referencia a la parte de la estructura se observa la división del trabajo y la especialización en las funciones solamente.

El enfoque organizacional con el que se conduce la empresa está orientado principalmente en proteger la integridad de los asociados (empleados), valor fundamental de la cultura empresarial que maneja la organización. En el caso particular de Wal-Mart México el enfoque del diseño organizacional se ha caracterizado por ser una organización que aprende. Esto es, porque desde su fundación ha sabido adaptarse a los cambios sacando el mayor provecho posible con los recursos tanto humanos como materiales para cumplir con el lema de la empresa “precios siempre bajos”.

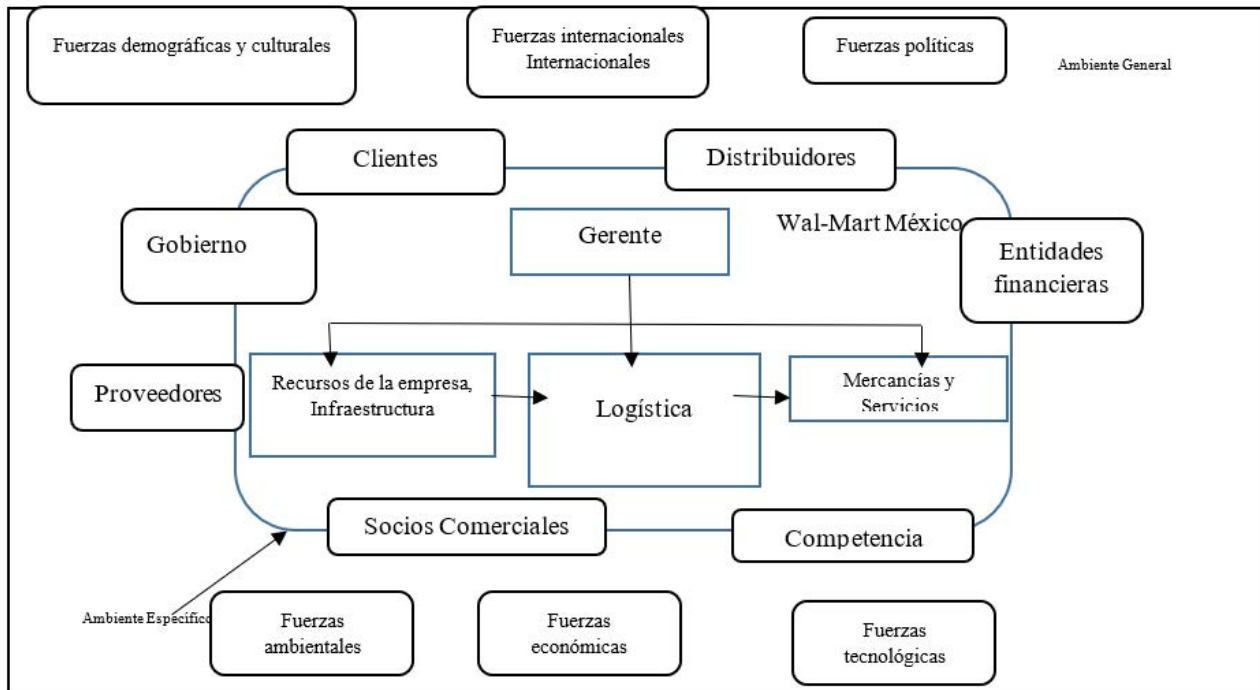
**Figura 4**  
*El diseño organizacional gráficamente*



*Nota. Elaboración propia.*

**Figura 5**

*Analizar sus vinculaciones internas y con otras empresas, se encontró lo siguiente*



*Nota. Elaboración propia.*

Las vinculaciones internas en Wal-Mart México son entre los directivos, socios, competencia, entidades financieras, gobierno, clientes y distribuciones. Donde todos estos actores hacen posible la operatividad organizacional para producir riqueza.

En este caso en particular se enfocará la relación que tiene Wal-Mart México con las empresas que tienen que ver con la logística, es decir, con Tabla 4 la cadena de suministro. A continuación, se muestran la Tabla 5 los componentes del diseño organizacional de la empresa.

**Tabla 3**

*Empresas de logística*

<b>Categoría</b>	<b>Empresa cultura empresarial que maneja la organización</b>
Línea transportista	Fletes Modernos SAGO
Línea naviera	Maersk México
Consolidador de carga	Yusen Logistics (México)
Laboratorio de pruebas	Centro de Soluciones Capital
Almacén de reacondicionado	Eslabón Logístico (TPL)

Transporte ferroviario	Kansas City Southern de México
Terminal portuaria de contenedores	Hutchison Port Holdings México

*Nota. Elaboración Propia.*

Ocaranza (2015), expresa que “Nuestros aliados proveedores de servicios de logística son esenciales para satisfacer nuestra propuesta comercial en términos de tiempo y costo. Gracias a su cooperación y perseverancia en la búsqueda de eficiencias, se puede sostener el desarrollo lucrativo y brindar precios asequibles a los clientes”.

El enfoque organizacional con el que se conduce la empresa está orientado principalmente en proteger la integridad de los asociados (empleados), valor fundamental de la compañía:

**Tabla 4**

*Cadena de suministro*

<b>Componentes del sistema organizacional</b>	<b>Diseño organizacional Wal-Mart</b>
Personas	Formación profesional y cursos de capacitación constante, opciones de crecimiento dentro de la empresa, funciones enriquecidas y un alto compromiso.
Procesos	Flexibles, documentados en constante actualización y abiertos.
Recompensa	Evaluación del desempeño enfocado a los objetivos y los resultados obtenidos de manera personal y/o equipo, por departamento, retribución monetaria basada en el desempeño.
Sistema técnico	Funciones enriquecidas y complejas, tecnología, distribución física que propicia la comunicación efectiva.
Estructura	Flexible y descentralizada.

*Nota. Elaboración propia.*

Analizando la situación de las empresas, se puede observar que Wal-Mart México cuenta con personal capacitado constantemente, con procesos flexibles y documentados, se realizan evaluaciones del desempeño y las personas son recompensadas por alcanzar los objetivos organizacionales planteados de manera individual, por departamentos o según sea el caso. Cuentan con tecnología para

realizar las funciones, con el objetivo de facilitar el trabajo realizándose de forma eficiente, además de contar con una distribución física que proporciona una comunicación adecuada.

## **CONCLUSIONES**

Las empresas día a día se plantean retos por la misma naturaleza de la época actual donde se desempeñan, a medida que desafían el cambio será fundamental las funciones gerenciales desarrollen nuevas formas para la mejora del funcionamiento por medio de destrezas y habilidades de las personas para formar nuevas estructuras, estrategias con la creación de una nueva cultura a través del conocimiento.

La ética empresarial tiene impacto en las partes interesadas, esto será positivo siempre y cuando se cumplan las recomendaciones realizadas en este documento, ya que se busca mejorar el desempeño de la organización desde un punto de vista responsable, manejado con ética y responsabilidad social. Facilitará una mentalidad abierta para admitir y utilizar las ideas generadas por parte de los grupos de interés, compartiendo conocimiento y reconociéndolo de las personas que forman parte de la empresa maximizando el aprendizaje, alineados con la misión, visión y valores de la empresa.

Para el éxito de la aplicación del diseño organizacional, se requiere tomar en cuenta los siguientes elementos: definir con claridad las ideas, analizar periódicamente la estructura y los procesos, analizar las nuevas tendencias, delegar autoridad cuando sea necesario, elegir a las personas idóneas para la empresa, mantener abiertas las líneas de información, mejorar los controles internos, otorgar incentivos, satisfacer al cliente en todo momento, innovar en los procesos, tener al personal capacitado y satisfecho, responsabilidad, medición total, búsqueda de talentos y análisis del talento de la organización.

Las organizaciones demandan de gerentes o directivos competentes, dispuestos a fomentar y propiciar la creatividad de los miembros que integran la empresa llevando con estas acciones la creación de ventajas competitivas. Lo cual, desencadenará situaciones como relaciones a largo plazo con los clientes y la captación de nuevos. Una empresa creativa sobresale por la capacidad para observar y hacer frente a los cambios del entorno y convertirlo en oportunidades, con originalidad en la creación de ideas innovadoras. Las organizaciones deben conducirse hacia la innovación y creatividad por medio del respeto hacia ellas mismas y el entorno donde se desarrollan.

La responsabilidad social por ser un elemento que en los últimos años ha estado en constante auge, las compañías se comprometen con la sociedad, preocupándose por conducirse con ética y propiedad ante los demás procurando el bienestar general. Este tipo de conductas sin duda fortalecen los lazos entre las organizaciones, los grupos de interés y la sociedad en general promoviendo con esto, la innovación en sus operaciones para lograr el respeto hacia los demás.

# Capítulo 8

## El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: problemáticas organizacionales y vínculos teóricos

*José Carlos López Figueroa*

*Thalia Ponce Dimas*

### *Resumen*

El nuevo institucionalismo es un enfoque que se puede circunscribir en la perspectiva de los estudios organizacionales. Esta corriente teórica ofrece elementos de importancia para analizar y comprender problemáticas como la homogeneidad en la estructura organizacional, la toma de decisiones, las instituciones, el campo organizacional, los mitos racionalizados, las lógicas institucionales, así como los procesos de institucionalización. Este escrito tiene como objetivo analizar la pertinencia del nuevo institucionalismo para el estudio de las organizaciones y vincularlo con enfoques organizacionales como la cultura, la identidad y el cambio organizacional. Los vínculos que se establecen derivan en problemáticas o fenómenos organizacionales que podrían fácilmente ser abordadas a partir de los enfoques antes mencionados. Como resultado de la revisión teórica, se concluye que el nuevo institucionalismo es útil para dar explicaciones profundas a problemas organizacionales, poniendo en evidencia que, aquello que realmente está en el fondo son las prácticas interiorizadas y legitimadas, es decir, las institucionalizadas.

**Palabras clave:** estudios organizacionales, instituciones, organizaciones, nuevo institucionalismo sociológico

### **INTRODUCCIÓN**

Hoy día, definir el concepto de organización es en absoluto una tarea compleja. El enfoque que aquí se adopta es el de los estudios organizacionales, al sugerir al menos tres formas de concebirla: las organizaciones como objetos empíricos, la organización como discurso teórico y la organización como proceso social (Clegg y Hardy, 1996). Para estos autores, las organizaciones existen como *objetos empíricos* dentro de un contexto social y cultural específico. Estas tienen recursos, capacidades, reglas, normas y estructuras que la constituyen, haciéndolas diferentes de otras. Con lo anterior, es posible decir que un individuo observa algo de la organización, pero no necesariamente

sea lo mismo, definiéndose de esta forma, lo empírico al decidir cómo se le quiere representar.

La organización como *discurso teórico*, tiene que ver con discursos disciplinarios que sirven de marcos conceptuales y/o analíticos para su análisis. La organización como *proceso social* tiene que ver con las acciones o hábitos que se dan dentro de prácticas locales, diferencias, de lengua, de cultura, de etnia y de género que están en constante construcción. Una definición de este concepto que considera una amplitud de términos y facilita su operacionalización es la ofrecida por Hall (1996, p. 33), quien la define como:

*Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.*

Bajo esta visión, en la organización se concretan una gran cantidad y diversidad de fenómenos organizacionales tales como las instituciones, la cultura, el posmodernismo (Gonzales-Miranda et al., 2018) y otras temáticas emergentes como el colonialismo, el género, el emprendimiento y la innovación (Gonzales-Miranda, 2020). Todos estos temas, pueden analizarse bajo diferentes perspectivas como la sociológica, la administrativa, la antropológica, la política, la ingenieril, la jurídica, la económica, la teoría de la organización, los estudios organizacionales y el análisis organizacional (Contreras y de la Rosa, 2013), que abonan al entendimiento de lo que es una *organización*.

Este documento pone énfasis en el análisis organizacional. Barba y Montoya (2013), señalan la existencia de una proliferación de la búsqueda de la comprensión de la organización y el estudio o análisis de las mismas, relacionado al interés de comprender las dinámicas sociales de los grupos organizados. Se trata de un concepto que puede tener diferentes definiciones; algunos lo observan como el estudio que busca reconocer diferentes aspectos de la realidad organizacional. Por su parte, Arellano (2002) señala que dentro del análisis organizacional existen diferentes aspectos a comprender, desde las relaciones que se llevan a cabo dentro de la organización, sus estructuras, sus procesos, los objetivos, los fenómenos o las formas; además de las complejidades que se desarrollan dentro de las organizaciones, observando los múltiples puntos de vista que ofrece el análisis organizacional.

De acuerdo con Montaña (2024), comprender a la organización se acerca a las aproximaciones teóricas relacionadas principalmente con la teoría organizacional y los estudios organizacionales, entendiendo que éstas comparten una serie de interrogantes acerca de la naturaleza social en un sentido amplio. De esta manera, es posible reconocer que, si bien existe concurrencia multidisciplinaria hay que destacar que este esfuerzo se realiza a partir de las ciencias sociales que tienen

como característica la búsqueda de la verdad. Desde este punto de vista, el análisis organizacional se acerca a disciplinas como la administración, la sociología, la psicología, la antropología, la ciencia política, entre otras. La teoría de la organización y los estudios organizacionales, también retoman estas disciplinas para explicar de manera teórica y metodológica a la organización como objeto de estudio, sumándose enfoques organizacionales como la escuela de las relaciones humanas, la burocracia, el poder, la cultura y el nuevo institucionalismo.

El objetivo del análisis organizacional es la comprensión de la organización a partir de los enfoques teóricos antes mencionados, observando la necesidad de estudiar las diversas aristas del objeto de estudio que en este caso es la organización. Montaña (2024), observa de manera histórica cómo el análisis organizacional ha permitido comprender a diferentes tipos de organizaciones, entre ellas destacan las públicas, las privadas o las de la sociedad civil. Este manuscrito tiene como objetivo analizar los elementos teóricos que permitan evidenciar la pertinencia del nuevo institucionalismo para el estudio de las organizaciones.

Para lograr lo anterior, el documento se estructura de la siguiente manera: en el primer apartado se presenta el concepto de institución como elemento central del nuevo institucionalismo, se profundiza en el institucionalismo sociológico pues creemos que proporciona mayores elementos para entender a las organizaciones. En el apartado dos, se recurre a la propuesta de Scott (2012b) sobre los tres pilares de la institución para relacionarlos con el análisis transcultural, la cultura corporativa y la cultura organizacional. En el tercer apartado, se retoma el concepto de lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008) y el de isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983) para establecer sus relaciones con el concepto de identidad organizacional (Albert y Whetten, 2004). En el cuarto apartado se retoma el proceso de institucionalización de Tolbert y Zucker (1996) para abordar su relación con el cambio organizacional. Por último, se establecen las conclusiones destacando que el nuevo institucionalismo ofrece elementos importantes para comprender a las organizaciones, sin embargo, es necesario realizar investigaciones empíricas que permitan generar nuevos conocimientos en el análisis organizacional.

### *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*

La *teoría institucional* proviene de la sociología, donde los conceptos de institución e institucionalización son centrales dentro de esta corriente teórica (Jepperson, 2001). Para algunos autores las instituciones son “sistemas de reglas sociales establecidas y predominantes que estructuran las interacciones sociales” (Hodgson, 2011, p. 3), para otros son reglas que producen una interacción derivada de las relaciones sociales y estructuran los intercambios económicos en una sociedad (North como se citó en Romero, 1999), y unos más las entienden como “un orden o patrón social que ha



alcanzado cierto estado o propiedad; por institucionalización se indica el proceso para alcanzarlo. Por tanto, una institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular” (Jepperson, 2001, p. 195).

En un recorrido histórico, Scott (2012a) afirma que la teoría institucional tiene su base en la teoría de la organización. Este autor cita los trabajos de Barnard (1938), Roethlisberger y Dickson (1939), Simon (1957), entre otros, por la razón de que presentan argumentos que vincula a las instituciones con las organizaciones. Por otro lado, el nuevo institucionalismo representa nuevos enfoques para el estudio de fenómenos organizacionales, dejando atrás la postura eminentemente técnica respecto a la organización y se empieza a reconocer la existencia de mundos construidos socialmente, sistemas de reglas compartidas, la irracionalidad en la estructura organizacional y búsqueda de una legitimidad externa en lugar de la preocupación por la eficiencia. Así, el nuevo institucionalismo de acuerdo con De la Rosa (2002, p. 28) consiste en un enfoque amplio y heterogéneo que agrupa la relación entre institución y organización a partir de conceptos como individuo, actor, rol, regla, comportamiento, entre otros.

Desde este nuevo enfoque, es posible identificar tres miradas desde los cuales se podría estudiar a la organización: el nuevo institucionalismo económico, el nuevo institucionalismo político y el nuevo institucionalismo sociológico (Scott, 2012a). En términos generales el económico se centra en las reglas, normas y sistemas de gobierno o gobernanza para regular los intercambios económicos y de mercado (De la Rosa, 2002). Respecto al político, este se pregunta qué es lo que regula el comportamiento de los individuos en un ámbito organizacional. Para March y Olsen (1997), la regla es el fundamento de la institución la cual es considerada como una construcción social. De esta forma, “las acciones se institucionalizan cuando las reglas han sido institucionalizadas, y ello sucede a través de la rutinización de las prácticas” (De la Rosa, 2002, p. 34).

Por último, sostenemos que el nuevo institucionalismo sociológico brinda una mayor relevancia teórica para el entendimiento de los problemas organizacionales. Algunas de ellas podrían analizarse o comprenderse desde el nuevo institucionalismo sociológico como es el isomorfismo institucional o los campos organizacionales (Donaldson, 2008; DiMaggio y Powell, 1983), la estructura como mito racionalizado (Meyer y Rowan, 1977), las lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008), las instituciones (Scott, 2012), entre otros temas. Un comentario más que agregar sobre el nuevo institucionalismo, consiste en que este no solo tiene la utilidad de explicar fenómenos organizacionales, sino, también, ayuda a explicar resultados de investigación. Tal es el caso del estudio de López (2016), sobre las formas de organización de los productores agrícolas en el norte de México. El autor recurre al concepto de campo organizacional para explicar que este tipo de organizaciones tienden a adoptar estructurales similares.

Bajo el supuesto de que el nuevo institucionalismo permite explicar resultados de investigación,

es posible plantear algunas relaciones entre fenómenos organizacionales: los tres pilares de las instituciones y la cultura, las lógicas institucionales y la identidad, así como el proceso de institucionalización con el cambio organizacional. Temas de los siguientes apartados.

### *Los tres pilares de la institución y su relación con la cultura*

Una definición amplia de institución es la propuesta por Scott (2012b, p. 186) quien las entiende como “estructuras cognitivas, normativas y reglamentarias que dan sustentabilidad y significado al comportamiento social”. En tal sentido, Scott (2012b) habla de que las instituciones tienen tres pilares: el reglamentario, el normativo y el cognitivo. A continuación, se presenta una breve descripción de cada pilar y se esquematizan sus relaciones con el análisis transcultural, la cultura corporativa y la cultura organizacional.

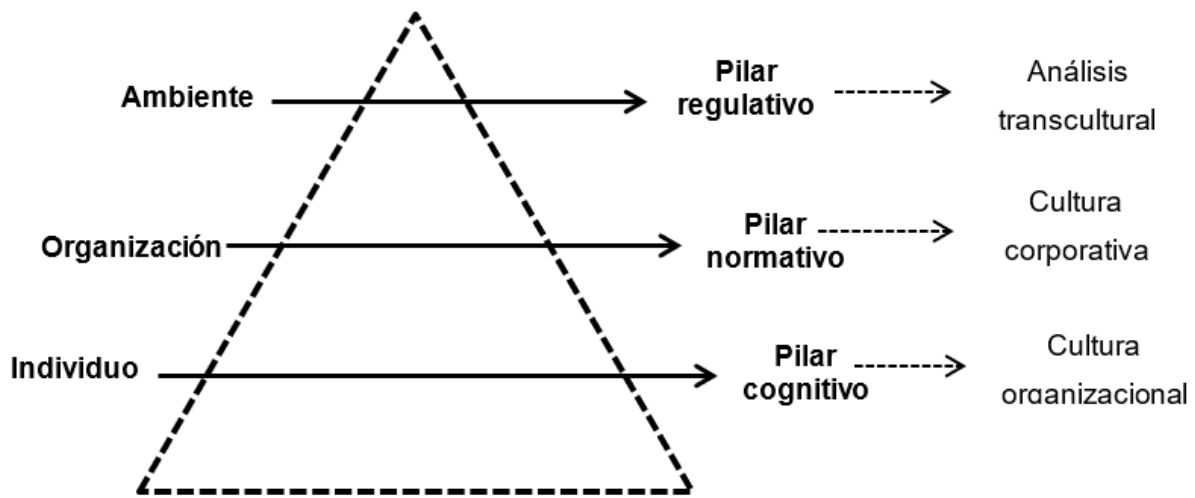
El pilar regulador tiene como base a aquellos individuos que piensan que las instituciones norman el comportamiento, por ello, las reglas, la supervisión y las sanciones son importantes en este pilar. De acuerdo con Scott (2012b), la fuerza, el temor y la conveniencia son ingredientes centrales del pilar regulador, pero son templados por la existencia de reglas que pueden ser costumbres informales o reglas y leyes formales. En concreto, este pilar tiene una base del cumplimiento que se basa en la experiencia. Dentro de la tipología de DiMaggio y Powell (1983), este pilar tiene un mecanismo coercitivo y se legitima a partir de sanciones legales.

El pilar normativo tiene su énfasis en las reglas normativas que introducen una dimensión establecida, evaluativa y obligatoria en la vida social. Estas reglas incluyen valores y normas que son aplicados a una colectividad. Este pilar tiene como base a aquellos individuos que piensan que las instituciones tienen una influencia estabilizadora de las creencias y las normas sociales interiorizadas e impuestas por otros (Scott, 2012b). En concreto, este pilar tiene una base del cumplimiento a través de la obligación social. En la tipología de DiMaggio y Powell (1983), este pilar tiene un mecanismo normativo y una base legítima moralmente gobernada.

El pilar cognitivo se sustenta en aquellos teóricos que destacan el aspecto cognitivo de las instituciones: las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y los marcos a través de los cuales se forma el significado (Scott, 2012b). Sobre todo, este pilar enfatiza en la construcción social a partir de los significados, el símbolo y aspectos culturales. En concreto, este pilar tiene una base del cumplimiento que se da por hecho, es decir, normaliza cómo se hacen las cosas, y por tanto no se cuestiona. En la tipología de DiMaggio y Powell (1983), este pilar tiene un mecanismo mimético y su base legítima está dada culturalmente. Una vez descrito en términos generales los tres pilares de las instituciones, la Figura 1 representa una manera de cómo se podrían relacionar los tres pilares de la institución con el análisis transcultural, la cultura corporativa y la cultura organizacional.

**Figura 1**

*Relación entre los pilares de la institución con la cultura*



*Nota. Elaboración propia.*

La cultura es un término que puede ser estudiado desde diversas posturas para el análisis organizacional. De acuerdo con Smircich (1983), se puede estudiar como una variable independiente, como una variable interna, como una variable en sí misma, como una metáfora para conceptualizar a la organización o para crear una comparación. Según Schein (1997), la cultura se manifiesta en los artefactos visibles, en los valores, las normas y las reglas, así como en las suposiciones que indican el nivel más profundo de la cultura, todos estos aspectos permiten predecir y entender los comportamientos al interior de las organizaciones. En un sentido similar, Alvesson y Berg (1992) proponen que la cultura se evidencia a nivel nacional, industrial, organizacional, profesional, departamental y en el trabajador (individuo).

La primera relación que se presenta en la Figura 1 se establece entre *el ambiente, el pilar regulativo y el análisis transcultural*. Esta relación emerge debido a que las organizaciones están influenciadas por un ambiente en el que existen múltiples lógicas institucionales y por la cultura de una nación que norma el comportamiento a través de las reglas; es decir, dadas las costumbres informales o leyes formales, las organizaciones adoptan prácticas que les dan legitimidad como resultado de una autoridad coercitiva. Dicho en otras palabras, surge cuando una organización adopta tecnologías por regulaciones gubernamentales (formales y provienen del exterior) para evitar sanciones legales, de modo que la cultura externa afecta a la organización.

Además de estar en un ambiente, en la organización se producen reglas normativas que se aplican a una colectividad; es así como se establece la segunda relación *entre organización, el pilar*

*normativo y la cultura corporativa*. La cultura vista como una variable interna genera una cultura corporativa (Smircich, 1983). Esta pudiera ser considerada como una estrategia de control y dominación, la cual tiene la intención de hacer creer a los miembros de la organización —en sentido Figurado— que son parte importante de ella. De acuerdo con Deal y Kennedy (1985), los líderes (héroes), los valores y los mitos son importantes en la cultura corporativa ya que a través de ellos el líder podrá controlar al individuo. De ahí que autores como Mintzberg et al. (1999) consideren a la cultura corporativa como una herramienta del *Management*, es decir, a través de ésta se puede controlar, gestionar o gobernar a la organización.

Derivado de lo anterior, surge la dimensión evaluativa de la cultura corporativa que tiene una influencia estabilizadora en la organización por medio de las creencias interiorizadas e impuestas por otros. Las cuales pautan las formas en cómo hacer las cosas e influir en el comportamiento de los miembros de la organización. De acuerdo con los pilares de las instituciones, se visualiza un pilar normativo y una base legítima moralmente gobernada.

La tercera relación se da esta entre *el individuo, el pilar cognitivo y la cultura organizacional*. El pilar cognitivo está asociado a lo simbólico y a los significados, es decir, son construcciones sociales sobre como actuamos, las cuales en ocasiones se dan por hecho como resultado de las rutinas. En este sentido, la cultura organizacional es producto de la promulgación humana (Smircich, 1983), es decir, se legitima culturalmente. Así, las organizaciones son creadoras de artefactos simbólicos que tienen por naturaleza expresarse en las historias, los mitos, las leyendas, los ritos, los rituales, las tradiciones, las ceremonias, las creencias, lo imaginario y los valores, los cuales dan significado al concepto de cultura organizacional.

Como resultado de lo anterior, se establece que la cultura organizacional contribuye con importantes funciones para la organización, por ejemplo, genera compromiso, mejora el sistema de estabilidad social, sirve como un sentido positivo para tomar decisiones y transmite un sentido de identidad (Smircich, 1983). Esto último se aborda con mayor profundidad en el siguiente apartado, al abordar la relación entre las lógicas institucionales y la identidad.

### *Las lógicas institucionales y la relación con la identidad*

Uno de los temas que puede ser analizado en relación con la cultura es la identidad organizacional. Al buscar la relación entre el nuevo institucionalismo sociológico con la identidad, es necesario recurrir al concepto de lógicas institucionales y plantearse interrogantes como los siguientes: ¿La identidad puede cambiar en el tiempo?, ¿La identidad podría ser institucionalizada?, ¿Las lógicas institucionales definen la identidad organizacional?, ¿Dentro de un campo organizacional, las lógicas institucionales determinan identidades similares? Estos cuestionamientos proporcionan

diferentes caminos de análisis acerca de cómo abordar la relación entre lógicas institucionales e identidad, sin embargo, por los fines de este documento se desarrolla la última interrogante.

Como punto de partida, se define el concepto de identidad organizacional. Para Albert y Whetten (2004) la identidad es un problema de gestión la cual debe considerar preguntas tales como ¿Quiénes somos? ¿En qué tipo de negocio estamos? ¿Qué queremos ser? De ahí surge la necesidad de que el concepto de identidad deba comprender y satisfacer criterios como el carácter central; el cual involucra aspectos que son esenciales a la organización, el carácter distintivo; que tiene que ver con aquellos elementos que la hace diferente a otras, y el carácter perdurable; que hace referencia a aquellos rasgos que han perdurado con el tiempo. En suma, se podría decir que la identidad es una construcción colectiva, que se puede ampliar al no tener límites físicos, es simbólica y amalgama a la cultura organizacional.

Si se considera a una sociedad como interinstitucional, en tanto está conformada por diversos sectores, y cada uno de ellos ostenta diversas lógicas —incluso contradictorias— podría afectar el comportamiento a nivel individual y organizacional. Ejemplo de lo anterior, son las organizaciones agrícolas del norte de México; este campo está integrado por las lógicas institucionales como la familia, la profesional y la empresarial (López, 2016). Las lógicas institucionales inciden en las formas de pensar del colectivo, poseen cierta capacidad de lo aceptable, se toman decisiones con base en ellas y controlan zonas de incertidumbre (Alpuche y Bernal, 2015). Bajo este marco reflexivo, la identidad organizacional podría estar influenciada por las lógicas institucionales interiorizadas las cuales toman sentido a través de las reglas y las creencias.

La propuesta que ofrecen Thornton y Ocasio (2008), proporciona directrices para establecer el vínculo entre lógicas institucionales e identidad. Retomando el ejemplo de las organizaciones agrícolas, éstas se encuentran en un campo organizacional que atiende las lógicas del mercado y las gubernamentales por los apoyos financieros que otorga la federación considerándolos en la toma de decisiones. Por lo común, el mercado no se considera como una esfera de la parte cultural, sin embargo, tiene una relación con la estructura social que incluye redes de relaciones como el poder, el estatus y la dominación (Granovetter como se citó en Thornton y Ocasio, 2008). De lo anterior, vale señalar que las lógicas institucionales, las creencias y los marcos legales como las instituciones y los aspectos culturales permiten construir una identidad similar.

Otro elemento que abona a la discusión consiste en el concepto de isomorfismo, entendido como un proceso limitador que obliga a una unidad en una población particular a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales (DiMaggio y Powell, 1983). Este término comprende tres mecanismos que conlleva a la homogeneidad organizacional: el primero consiste en el isomorfismo coercitivo, entendido como aquel que obliga a las organizaciones a adoptar algunas prácticas para su legitimidad. Este isomorfismo resulta tanto de las presiones formales como

informales que unas organizaciones ejercen sobre otras a manera de persuasión, fuerza o autoridad coercitiva. El segundo refiere al isomorfismo mimético, entendido como aquel que resulta cuando hay índices de incertidumbre, y surge cuando en la organización no se tienen metas claras, la tecnología es escasamente entendida o cuando el ambiente es turbulento. Bajo estas condiciones, las organizaciones tienden a seguir modelos de otras organizaciones.

El tercero es el isomorfismo normativo, el cual tiene que ver con la profesionalización y afirma que en tanto los gerentes son seleccionados de las universidades, las formas de pensar, de resolver problemas, de diseñar la organización, de tomar decisiones y de dirigir a las organizaciones será similar (véase DiMaggio y Powell, 1983). Entonces, siguiendo el ejemplo de las organizaciones agrícolas, éstas tienden a desarrollar un isomorfismo mimético adoptando características estructurales de otras organizaciones que consideran como exitosas, entonces, la identidad se podría considerar un vínculo para establecer si las lógicas institucionales a través de los mecanismos de isomorfismo determinan identidades similares dentro de un campo organizacional.

Las tres formas de vincular las lógicas institucionales con la identidad solamente representan un acercamiento sobre cómo se podría establecer la relación, sin embargo, es necesario comprobarlas de manera empírica. Para ello, se sugieren algunas preguntas de investigación: ¿Cuál es la identidad organizacional de la empresa objeto de estudio?, ¿De qué manera los mecanismos de isomorfismo determinan identidades similares?, ¿Cómo se estructura el campo organizacional?, ¿Cuáles son las lógicas institucionales asociada a la organización objeto de estudio?

### *El proceso de institucionalización y su relación con el cambio organizacional*

En el campo de los estudios organizacionales, el cambio organizacional es un enfoque teórico que se relaciona con otras corrientes como el comportamiento organizacional, la teoría de la contingencia, la cultura organizacional, las anarquías organizadas, las formas de organización, el análisis estratégico y la teoría institucional, en todas ellas, la idea de cambio está presente. De manera particular, en el institucionalismo se habla de un sólido soporte teórico y analítico que busca realizar inferencias acerca del diseño organizacional, la toma de decisiones y el cambio organizacional (Alvarado, 2006).

Dado que las organizaciones están insertas en la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre, se ha dejado atrás la idea de que la organización es un sistema cerrado y ahora se concibe como un sistema abierto que genera procesos de cambio de diverso orden. Por tanto, las nuevas formas de adaptación se definen bajo diferentes variables como la de ambiente (Vázquez, 2011). Respecto a la noción de cambio organizacional, Demers (2007) se pregunta si éste podría considerarse una transformación o una evolución. Para responder tal cuestionamiento, la autora introduce la idea

de configuración en lugar del concepto de transformación; en tal sentido, una organización puede cambiar su forma —configuración— por las tendencias económicas, ambientales o sociales que la modifican. Es decir, una organización puede nacer con una forma de organización burocrática, sin embargo, con el tiempo y el contexto —ambiente— en donde opera podría configurarse como una organización flexible.

Los cambios que se dan en el entorno, implican modificaciones de estructuras o procesos de las organizaciones que requieren ser legitimadas frente a sus miembros. Además, los cambios pueden surgir a partir de prácticas de isomorfismo, de ahí que el cambio organizacional se pueda vincular con el nuevo institucionalismo al relacionarse con la legitimidad y el isomorfismo. Para establecer este vínculo, se utiliza la propuesta de Tolbert y Zucker (1996) sobre el proceso de institucionalización quienes recurren a Berger y Luckman (1967) para señalar que la institucionalización es un proceso central en la creación y perpetuación de los grupos sociales que perduran con el tiempo.

Una institución es el resultado final o estado de un proceso de institucionalización que se define como una tipificación recíproca de acción habitual que los individuos o los sujetos realizan. Por acción habitual nos refiere a los comportamientos frecuentes que han sido adoptados por los individuos o los grupos, y por tipificación recíproca se entienden los significados atribuidos a las acciones o comportamientos habituales (Tolbert y Zucker, 1996). Siguiendo estos planteamientos, se describe el proceso de institucionalización ejemplificándolo con un proceso de cambio a partir de la implementación de nuevas tecnologías en una organización.

El primer elemento del proceso de institucionalización es la *habituación*, el cual refiere al desarrollo de patrones de comportamiento, implica la generación de nuevos arreglos estructurales en respuesta a un problema o problemas organizativos específicos y la formalización de tales arreglos en las políticas y en los procedimientos de una organización u organizaciones a través de la imitación (Tolbert y Zucker, 1996, p. 181). La habituación podría entenderse como un estado pre-institucional, atendiendo al ejemplo de la tecnología, la incorporación de ésta en las organizaciones solo por seguir modelos de otras organizaciones, podría generar ambigüedad por no encontrar sentido de su adopción.

El segundo elemento del proceso de institucionalización es la *objetivación*, el cual refiere a los significados compartidos que se les dan a los comportamientos habituales, es decir, cuando el significado de una acción se generaliza a través de la imitación se le denomina objetivación. Esto implica el desarrollo de algún grado de consenso social entre los tomadores de decisiones sobre el valor de la estructura y el significado social de dicha estructura (Tolbert y Zucker, 1996, p. 182). Así, la objetivación representa una etapa de semi-institucionalización, atendiendo el ejemplo de la tecnología, ésta podría tener una aceptación normativa por parte de la organización, pero los adoptantes (individuos en la organización) aún no creen en ella, es decir, no son conscientes de la calidad relativamente probada que ofrece la tecnología; por tanto, se requiere de supervisión cons-



tate para su uso e institucionalización (Tolbert y Zucker, 1996).

El tercer elemento del proceso de institucionalización es la *sedimentación*, la cual implica la institucionalización completa. Se difunde mediante la normatividad, es un proceso que descansa fundamentalmente en la continuidad histórica de la estructura y especialmente en su supervivencia a través de generaciones de miembros de la organización (Tolbert y Zucker, 1996, p. 184). Atendiendo el ejemplo de la tecnología, en esta fase del proceso de institucionalización la tecnología adquiere sentido y es aceptada, se convierte en algo real, se interioriza y se da por hecho. Bajo estas condiciones, la tecnología, en tanto instrumento institucionalizado sobrevive por generaciones. También, la tecnología al ser institucionalizada se convierte en mitos (Meyer y Rowan, 1977), se da por hecho que los procedimientos técnicos de producción, contabilidad, selección de personal o procesamiento de datos se convierten en medios para lograr los fines organizacionales (Meyer y Rowan, 1977).

Aunado a lo anterior, el concepto de isomorfismo resulta importante para explicar la ocurrencia de modificaciones en el plano institucional (Alvarado, 2006), ya que en ocasiones los cambios son producto de procesos de isomorfismo, es decir, las organizaciones al querer seguir otros modelos organizacionales generan cambios en sus estructuras con tal de adoptar características similares a otras organizaciones.

## **CONCLUSIÓN**

Los estudios organizacionales tienen como objeto de estudio a la organización (Gonzales-Miranda, 2014). Este campo contribuye a “construir a las organizaciones a través de paradigmas, métodos y supuestos que deriva en conversaciones” (Clegg y Hardy, 1996, p. 3). En América Latina, el estudio de la organización bajo el paradigma institucional se ha realizado desde dos de sus corrientes teóricas: el nuevo institucionalismo sociológico y las lógicas institucionales (Montaño, 2020).

Por su parte, el análisis organizacional da la posibilidad de comprender a la organización a través de paradigmas que se sustentan dentro la teoría de la organización y los estudios organizacionales, que van de lo funcional a lo interpretativo, analítico o crítico. Cada uno de estos paradigmas organizacionales, ofrece herramientas que permiten estudiar a la organización a través de diferentes lentes que recuperan un bagaje de conocimientos donde se puede comprender la relación de las organizaciones con la sociedad, así como la influencia que la sociedad también tiene con la organización.

El análisis organizacional no solo se limita al estudio de las empresas como lo hace la disciplina de la Administración, sino que se acerca a diferentes tipos de organizaciones que van desde los grandes corporativos, a las micro organizaciones, pasando por las organizaciones públicas o los movimientos sociales, con la finalidad de vislumbrar no solo aspectos relacionados con la eficiencia,



sino, relativos a la cultura o el poder lo que demuestra su amplio campo de comprensión. El nuevo institucionalismo al ser parte de las corrientes teóricas del análisis organizacional, se propone como un paradigma que proporciona elementos valiosos para analizar y entender a las organizaciones. Al ser un paradigma amplio, tiene la utilidad de brindar explicaciones profundas a problemas organizacionales tales como: la homogeneidad de las estructuras organizacionales, la organización formal a partir de mitos racionalizados, los efectos ambientales que inciden en la estructura organizacional, las lógicas institucionales, los procesos de institucionalización, el cambio organizacional, la estructuración de los campos organizacionales y los isomorfismos.

En este sentido, se coincide con Montaña (2020) al sugerir que el estudio de las organizaciones desde el campo de los estudios organizacionales, y en particular, el nuevo institucionalismo “[...] tiene un interés por conocer mejor ese espacio difícil de acotar, con fronteras difusas, complejo y dinámico que llámanos organización, y su vínculo con las instituciones; ese doble espacio institucional y organizacional” (Montaña, 2020, p. 31). Lo presentado en este documento, son algunas posibilidades que requieren su comprobación empírica y, con ello, generar nuevos conocimientos entorno al análisis organizacional, a partir de las propuestas teóricas que conforman el marco teórico de los estudios organizacionales.

En síntesis, se busca que el enfoque institucional sea (re)conocido en cuanto a los aportes que realiza para la comprensión de las organizaciones. De tal forma que, quienes se acerquen al análisis de la organización puedan observar las posibilidades de abordaje, las formas de acercamiento, así como las tendencias de estudio que permitan comprender a las organizaciones desde diferentes aristas que nos aproximen no solo al conocimiento, sino también al cuestionamiento sobre el abordaje de la organización. Así es posible encontrar respuestas, pero también interrogantes que propicien el diálogo para comprender los fenómenos o problemas que se originan dentro del objeto de estudio aquí descrito, es decir, la organización como fenómeno social.

# Capítulo 9

## Análisis de las teorías de la administración y su aporte a la innovación social en las organizaciones

*Yizel Carolina Salguero Cruz*

### *Resumen*

Las teorías clásicas y modernas de la organización han permitido una notable evolución en la concepción de las organizaciones, tanto en aspectos administrativos como sociales y culturales, así mismo, han propiciado el surgimiento de nuevos paradigmas que aportan beneficios significativos en pro de la mejora continua de las organizaciones, es por ello que este documento se ha desarrollado en función de analizar cómo emerge la innovación social a partir de las teorías de la administración, con la finalidad de esclarecer el proceso evolutivo que han transitado las organizaciones así como los principales aportes de autores clásicos y contemporáneos.

**Palabras clave:** Innovación social, teorías administrativas, organización, evolución, cambio organizacional.

### **INTRODUCCIÓN**

Los cambios y transformaciones han sido parte del proceso evolutivo de la humanidad desde épocas antiguas, ya sea con referencia a aspectos sociales, culturales, tecnológicos, etc. La tendencia es avanzar hacia la mejorar continua. Hoy en día, es evidente el creciente y revolucionado desarrollo que impacta a la sociedad, la tecnología, la medicina y más, es un hecho que el ser humano y los elementos que componen su entorno están pasando por procesos evolutivos y la era de la estandarización constante está siendo reconocido por las masas (Weller, 2022; Merino, 2022; Giménez, 2023), es por ello que, las organizaciones tienen la labor de informarse sobre los cambios causados por la evolución y el progreso que se presentan a raíz de las innovaciones, ya que se vive en un entorno que permanece en constante evolución y a su paso las necesidades del entorno se transforman; en consecuencia, las organizaciones deben transitar por procesos de adaptación para continuar vigentes.

Dada esta posición, las organizaciones y empresas tienen una labor importante que cuidar; la creación, implementación y transformación del conocimiento, manteniéndose alerta frente a los cam-

bios que impacta dentro de las organizaciones para adaptarse a dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad, asegurando así su adaptación a las evoluciones empresariales y continuar innovando de manera competitiva, permaneciendo en una constante evolución (Nonaka, 2007; García, 2019; Cisternas, 2021 y García y García, 2022).

Ahora bien, tal como se mencionaba anteriormente, son las organizaciones unos de los principales interesados en permanecer atentos a todos estos nuevos cambios y mega tendencias que se presentan en la sociedad, pero ¿Cómo podrían estar preparados para afrontarlos? Y ¿Cómo lograrán las empresas mantener un rumbo fijo y previsorio para continuar innovando a pesar de las nuevas tendencias? Es entonces, cuando surge la necesidad por indagar sobre cuales son aquellos paradigmas que han surgido en los últimos años en función de dar continuidad a lo que establecen las teorías clásicas de la administración, las cuales han marcado la guía y sido el sustento para la permanencia de los sistemas organizacionales con el paso del tiempo.

Por lo anterior, resulta necesario identificar cómo es que se han concebido con el paso del tiempo estos nuevos ideales de conciencia social. Inicialmente, un movimiento que permeó en las organizaciones durante la segunda parte del siglo XX fue el término de Responsabilidad Social (RS). Durante la década de 1970 cuando se presentó un cambio en la mirada social de los Estados Unidos; empezó a surgir la idea de que el rendimiento de las empresas no sería el modelo único de evaluación de las organizaciones (Villacís et al., 2016).

Esa fue la primera transición de las empresas hacia crear movimientos en función del compromiso social, tras comprender que este es un eje fundamental para el desarrollo de la ciudadanía; y desde los años 90's han venido poniendo en práctica diferentes estrategias de gestión dentro de las cuales se toma en cuenta las necesidades y la responsabilidad de las empresas y organizaciones con los clientes, proveedores, empleados y el medio ambiente.

Este paradigma llegó a generar tal impacto que incluso otros organismos llegaron a comprender el rol y labor que estas generan en la sociedad y la RS dejó de ser una labor exclusiva de las organizaciones y empezó a trasladarse a diversos sectores. Una primera aproximación por determinar el surgimiento de la RS emana de las teorías de la administración. Camacho (2015) y Gaete-Quezada (2015) coinciden que dicha influencia se presenta desde las primeras concepciones de la RS, pues se espera que las acciones empresariales den respuesta a las expectativas de la sociedad, partiendo del principio de buenos ciudadanos corporativos (Carroll, 1991).

Es así como han transcurrido algunos años ya, en los cuales se ha buscado abordar diversas necesidades sociales y de formación ciudadana a través de los programas y acciones encaminadas a la apropiación de RS la cual ha permitido sentar las bases hacia el discurso y la práctica de acciones socialmente responsables, sin embargo, en los últimos años esta ha evolucionado hacia un nuevo paradigma, la Innovación Social (IS) (Asián-Chaves et al., 2013). De acuerdo con Nahuat et al.,

(2021) y Amaya et al., (2018) la IS busca enfatizar en la integración de asuntos sociales y ambientales como elementos clave que influyen en la gestión de las organizaciones. En este nuevo contexto, resulta esencial reconocer la complejidad que enfrenta el sector empresarial debido a la globalización. Por lo tanto, es fundamental continuar con la promoción de una cultura socialmente responsable, asumiendo el desafío de ofrecer una perspectiva integral que integre a toda la comunidad. Es así como la IS se presenta como una nueva alternativa que busca complementar y continuar con los ideales de paradigmas como la RS y la RSU, pero realizando nuevas prácticas, que resulten ser más profundas, eficientes y eficaces logrando una evolución significativa en la apropiación del compromiso social (Vargas-Merino, 2021).

Ante el panorama de cambios y transformaciones sociales a las cuales deben enfrentarse los distintos organismos inmersos en el entorno social de las comunidades, resulta ser una necesidad latente elevar la labor de compromiso social como parte de la cotidianidad, es por ello que, la innovación social se considera como el desafío real a afrontar durante el siglo XXI; un conjunto de organizaciones públicas y privadas alrededor del mundo comienzan ya a hacer un esfuerzo por afrontar este reto de orientarse hacia prácticas enfocadas hacia la sostenibilidad, colocando la innovación como el centro de acción, sin embargo, aún hay bastante camino que recorrer para lograr integrar acciones de IS con los procesos claves universitarios para la verdadera acción e implementación de nuevos modelos socioeconómicos basados en la sostenibilidad (Sanz-Hernández y Martínez, 2020).

Por ello, en América latina el interés por investigar respecto a la variable de la IS se ha acrecentado, evidencia de ello son los aportes desarrollados por autores como Colpas et al. (2019), Medina (2020) y Holguín y Maury (2022) quienes coinciden en indagar sobre IS, no obstante, Jaillier-Castrillón et al. (2020) mencionan que entre el periodo de 2013-2019 las investigaciones de IS solo un 31.08% de estas relacionan el concepto de IS con variables sociales y de medición de impactos con asuntos de desarrollo sostenible o de sostenibilidad, así como esta ha sido investigada principalmente en países desarrollados como Reino unido, España, Canadá y Suecia (Maestre et al., 2021; Cruz-Cabrera et al., 2022; y Valadez-Solana et al., 2023) dejando de lado el desarrollo de estas investigaciones en países latinoamericanos, siendo esta un área de oportunidad a atender.

Considerando así, lo establecido por Maestre et al., (2021), Cruz-Cabrera et al., (2022) y Valadez-Solana et al., (2023) referente a la escasez de investigaciones sobre IS en latinoamericana, denotan la necesidad existente por comenzar a desarrollar a nivel regional proyectos de investigación en función de esta variable, trayendo consigo los beneficios que estas han traído para los países antes mencionados, surge el interés de carácter particular por profundizar en el tema; es entonces cuando el presente estudio cobra relevancia en la medida busca analizar cómo emerge la innovación social a partir de las teorías de la administración, con la finalidad de esclarecer el proceso evolutivo que han transitado las organizaciones así como los principales aportes de autores clásicos y contemporáneos.

## **MARCO TEÓRICO**

La administración resulta ser un tópico de interés que permanece latente hasta la actualidad, aun cuando sus inicios recorren la historia desde épocas como la prehistoria y civilizaciones antiguas; ya que esta estuvo presente desde los principios de la humanidad de manera rudimentaria, ad hoc a las necesidades y capacidades de la población de dicho periodo, pero con el paso de los años logró evolucionar para ser concebida como la conocemos hasta el día de hoy.

Para llegar a concretar dicho concepto, se tuvo que transitar por diversos cambios y evoluciones en el proceso; tomando como referencia el inicio de la evolución en la concepción de administración se encuentra el autor Frederick Taylor, de origen estadounidense y quien es considerado como el padre de la administración científica, a lo largo de su vida tuvo la oportunidad de desempeñarse en diversas empresas, pero al integrarse a Midvale Steel Company pudo notar la ineficiencia existente en la organización y se abocó a desarrollar experimentos que le permitieron incrementar su eficiencia, a través de distintos métodos de administración entre la tarea del trabajador y la producción (Mendoza y Moreira, 2021).

Los principios de la administración científica del autor Frederick W. Taylor es una obra que ha sido escrita hace ya más de varias décadas, sin embargo, su vigencia sigue tan latente como en la época que fue escrita, el mensaje tan imponente que Taylor implantó dentro de las organizaciones es la base para cualquier empresa hasta la actualidad. A través de esta obra se concibe el surgimiento de la administración e igualmente, se obtuvo una de las primeras definiciones de este concepto, la cual fue entendida por Taylor (1975) como una metodología que se basa en leyes científicas que permiten la eficiencia y eficacia del esfuerzo humano, evitando pérdidas de tiempo y dinero en el proceso de producción, logrando así los máximos niveles de productividad.

A partir de ese punto comienza a surgir toda una era con nuevos aportes hechos por diversos investigadores con la intención de aportar mejoras a la teoría administrativa vigente en aquella época, tal es el caso de otro de los autores clásicos referentes a la administración: Henry Fayol.

Henry Fayol fue un ingeniero y teórico de la administración de empresas vivió durante el periodo de 1841 y 1925. De nacionalidad francesa y criado en el seno de una familia burguesa y reconocido hoy en día como uno de los máximos exponentes de la administración, al grado de generar un movimiento tan reconocido que lleva por nombre su apellido, denominado Fayolismo. Tras la influencia de Taylor, en sus obras respecto a la administración científica del trabajo, Fayol desarrolló el primer modelo de rigor administrativo de su época y expuso sus ideas a través de su obra administración industrial y general.

Fayol inicia la descripción de su obra, brindando un principio muy importante a destacar, establece que anteriormente la administración era concebida como una labor única y exclusiva de los jefes o

directores, sin embargo, dicha creencia quedó atrás, estableciendo que la práctica administrativa no es un privilegio exclusivo del personal antes mencionado, sino de todo el cuerpo de integrantes de una organización, desde los niveles más altos, hasta los grados operativos.

La administración dejó de ser concebida como un proceso rígido e inflexible, pasando a ser entendida como una serie de principios que pueden ser transmisibles a los distintos actores involucrados en la organización y de su estructura para conseguir la eficiencia. Esta corriente plantea que “todas las organizaciones requieren de elementos y principios para fortalecer el cuerpo social y facilitar su funcionamiento. Se concibe la organización en términos formales y racionales, enfatizando en esquemas lógicos y preestablecidos” (Espinoza, 2009).

A través de los aportes realizados respectivamente por cada autor, se marcó la época de los setenta como la concreción de las bases para los primeros principios y modelos de la administración, así mismo, una nueva propuesta para la definición del término administración, quien Fayol (1971) expone como “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”, la cual hasta hoy en día es utilizada.

Es a través de los aportes realizados por Fayol cuando se vislumbran los inicios de las primeras innovaciones dentro del campo organizacional, esto al considerar que fue un pionero en establecer los principios de sistemas integrales para unificar los subsistemas, departamentos y/o áreas que conforman las organizaciones.

Sin embargo, aun cuando se había logrado ya un avance considerable en los nuevos ideales administrativos hubo autores que declaraban ineficiencias en esta teoría administrativa moderna propuesta por Fayol, tal es el caso del sociólogo Elton Mayo.

Elton Mayo fue un sociólogo y psicólogo industrial especializado en la teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento de estas. A lo largo de su carrera centró su interés en estudiar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas de trabajo con relación a la producción. Fue a raíz de la necesidad por incrementar la producción durante la primera guerra mundial lo que movió al gobierno de Gran Bretaña a investigar las condiciones de productividad de los obreros industriales (Arango, 2011).

Es a través de las investigaciones desarrolladas en el experimento de la Hawthorne dirigido por Elton Mayo en el periodo de 1924 a 1929 surge la teoría de las relaciones humanas, esta se desarrolló como un movimiento de reacción a las teorías clásicas de la administración de Taylor y Fayol, es decir, surgió de la necesidad de humanizar la administración, liberándola de los métodos rigurosos científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Este nuevo movimiento expuso el ideal sobre cómo la parte humana resulta ser parte fundamental por considerar en las estructuras organizacionales (Rendón, 2011). Concretando con ello un nuevo rubro y necesidad por mejorar en las organizaciones.

A raíz de ello, las aportaciones y/o investigaciones con orientación hacia comprender los distintos elementos que impactan en la organización, surge la teoría general de sistemas. Bertalanffy (1973), a través de su obra teoría general de los sistemas da inicio a un nuevo campo de investigación y forma de concebir la organización, el autor declara que su interés por proponer una herramienta amplia que podría ser compartida por muchas ciencias distintas, considerando que él era un biólogo, planteó que esta teoría pudiera ser implementada en su campo, al igual que en psicología, matemáticas, ciencias, sociología, política, etc. En Resumen, pudiera adaptarse según el enfoque ya sean ciencias exactas o ciencias sociales, especialmente en el marco del análisis de las interacciones.

García (1976) menciona que quizá la TGS pueda resumirse como la función integradora, ya que hasta hoy se ha visto como la unificación de la ciencia en la reducción de todas las ciencias y en la resolución final de todos los fenómenos, es decir, una concepción unitaria del mundo, una nueva visión heurística que integra tanto factores internos y externos que impactan a la organización.

Ahora bien, una vez expuesto y reconocido por los postulados administrativos el hecho de que incluso los factores externos a la organización pueden impactar de manera interna, se concreta una nueva teoría enfocada en comprender, explicar y abordar, precisamente, aquellos cambios y tendencias sociales, culturales, económicas o tecnológicas que aquejan a las organizaciones, ya sea favorable o negativamente.

La teoría de la contingencia y el caos son dos postulados creados en distintos periodos, pero que indudablemente coinciden en parte de sus enfoques e interés por abordar los fenómenos que rodean el entorno organizacional.

La teoría de contingencia fue una corriente de investigaciones realizadas entre la década de los 50's y 60's, surgió en función de evidenciar cómo las teorías clásicas de la administración agrupaban y englobaban a todas las organizaciones por igual, es decir, cómo se consideraba que todos los procesos organizacionales, las estructuras, las jerarquías, etc., podían ser implementadas dentro de las empresas de igual forma entre una u otra, sin importar el giro de la organización (Lema, 1983).

Dicha teoría surge basada en una crítica a las teorías clásicas de la administración. Carrillo (2007) menciona que el ambiente no fue considerado como una variable importante para ser abordado dentro de las investigaciones de las teorías clásicas, fue hasta el surgimiento de la teoría de contingencia liderado por Woodward (1975), Pugh y Hickson, (1973) cuando este pasó a un primer plano. Lo cual hoy en día resulta evidente considerar como un elemento esencial a considerar ya que es en el que las organizaciones se encuentran inmersas, por ende, cualquier variante o cambio en dicho entorno se verá reflejado de una u otra forma en aspectos que impacten a la organización y esta deberá buscar adaptabilidad y supervivencia.



Lo cual concuerda con lo establecido por Pinto et al. (2003) respecto a que la teoría de contingencias, enriquecida por los paradigmas anteriores, influyeron significativamente para establecer un nuevo enfoque en la observación de distintas perspectivas de la organización, atendiendo factores desde fuera, haciendo énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional.

Aunado a esto, la teoría del caos dirigida por Edward Lorenz permite comprender como el caos organizacional puede ser considerado como una herramienta para impulsar el cambio transformacional de la empresa, es decir, ofrece una vía para identificar la ciencia del proceso, lo que se avecina, la identificación de las tendencias, cambios sociales y culturales, la incertidumbre de los fenómenos que han de impactar a la organización; logrando así prepararse de una manera óptima para afrontar y adaptarse a aquel entorno inestable en el que se encuentra inmerso la organización (Martínez, 2018). Busca comprender la entropía positiva (el grado de desorden) y como este puede ser beneficioso para la organización siempre y cuando sea regulado, ya que le permite convertirse en una empresa flexible, innovadora, adaptable al cambio flexiblemente para adecuarse al entorno.

A raíz de cada uno de los aportes que exponen estos autores por medio de sus teorías se logró el avance transformacional de los términos administrativos, llegando a entenderla e implementarla como se conoce hoy en día, y concretando nuevos paradigmas que buscan integrar cada uno de los postulados presentados por dichas teorías, tal como lo hace la innovación social.

La Innovación Social (IS) es entendida como aquellas prácticas ejecutadas para brindar soluciones novedosas ante necesidades de carácter social a través de ideas creativas, eficaces y sostenibles, siendo estas más eficientes que las soluciones existentes, logrando implementarse tanto en el sector público como privado (García-Flores y Palma, 2019; Morais-da-Silva et al., 2021).

Es por ello que los autores de cada una de las teorías expuestas resultan ser entes innovadores de su época, estos precursores coinciden con la característica especial de contar con una capacidad de análisis y visualización respecto a cuáles eran las necesidades que continuaban latentes y seguían presentándose en los diferentes postulados de las organizaciones, logrando así identificar áreas de oportunidad a la cual dar respuesta por medio de sus investigaciones.

Las primeras concepciones de innovación surgen en el sector industrial a través de las aportaciones de Joseph Schumpeter, quien es considerado el primer precursor de la innovación a raíz de sus escritos sobre la teoría de la innovación (Berumen y Epitalón, 2009). La innovación se define por Schumpeter como la introducción exitosa de un producto nuevo o una nueva práctica productiva en el mercado, que desplaza productos y/o prácticas obsoletas (Suárez et al., 2020), a partir de ello, se abre un nuevo campo de investigación en función de comprender a mayor medida aquellos elementos que integran este concepto, sin embargo, a pesar que Schumpeter publicó sus investigaciones alrededor de año 1912, fue a partir año 2000 cuando comenzó el auge de la investigación respecto a la variable de IS.



Uno de los primeros textos con rigor científico fue desarrollado por Rodríguez y Alvarado (2004 como se citó en Colpas et al. (2019), quienes buscaron determinar una primera aproximación al concepto de IS, así como sus criterios de selección; parte de los resultados permitieron definir las variables que impactan en el cambio transformacional y se avanzó en la construcción de los primeros instrumentos para su evaluación.

Así mismo, hubo diversos autores como Benneworth y Cunha (2015), Hernández-Ascanio et al. (2016), Do-Adro y Fernandes (2020), Carl (2020), Saenz (2022) quienes desarrollaron investigaciones desde diferentes contextos en función de consensuar cual es el concepto de IS, sin embargo, todos los autores logran concluir que este es un término aún indefinido por la comunidad científica, debido a las discrepancias para las limitantes diferenciadoras entre otros tipos de innovación. Sin embargo, cada uno logra construir su propio concepto, aportando así una aproximación y consolidación del mismo.

**Tabla 1**  
*Conceptos de Innovación Social*

<b>Autor y año</b>	<b>Investigación</b>	<b>Definición</b>
García-Flores y Palma (2019)	Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios	“Prácticas o iniciativas llevadas a cabo por la comunidad que, a partir de los productos, servicios o modelos que generan, o bien a través del proceso diseñado para conseguir sus objetivos, alcanzan soluciones que dan una mejor respuesta, de forma alternativa y creativa, a problemas o necesidades sociales” (p.18).
Jaillier (2020)	Construyendo la Innovación Social	“Una innovación es social cuando nace de una oportunidad que se instala en las comunidades, donde los entramados comunicacionales se hacen fuertes a la luz de problemáticas latentes, y a partir de una red de construcción simbólica se gestan focos de desarrollo y crecimiento” (p.28).
B e t t a g l i o (2021)	Innovación social a través de la narrativa gráfica: periodismo gráfico, autonarración y testimonios para el cambio social	“Formas nuevas o novedosas que tiene la sociedad, para hacer frente a los retos sociales relevantes, que son más eficaces, eficientes y sostenibles o que generan mayor impacto que las precedentes y que contribuyen a hacerla más fuerte y articulada” (p.67).

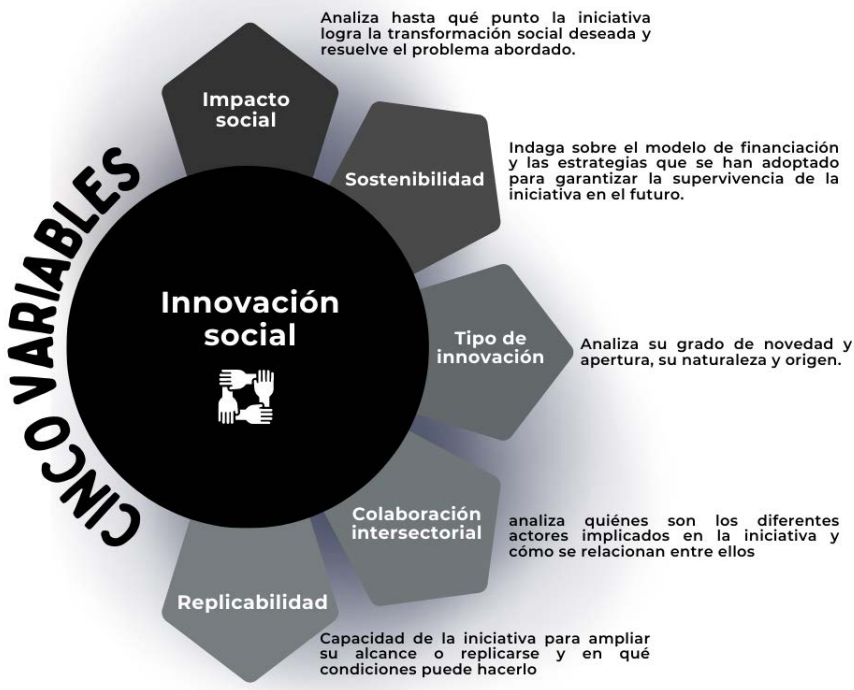
Morais-da-Silva et al., (2022).	The social innovation process: exploring the specificities in a developing context	“una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en su conjunto en lugar de los individuos privados”.
Álvarez - González et al., (2023)	La innovación social en la economía social y su fomento en un entorno regional	“Una innovación social puede abordar un problema social sustancial que pide un cambio para un cierto grupo de personas, o abordar un problema estructural profundo que requiere un cambio radical y afecta a un gran número de personas” (p. 106).

*Nota. Elaboración propia a partir de los autores citados.*

Ahora bien, a partir de lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005) a través del Manual de Oslo, se distinguen cuatro tipos de innovación: de bienes, de procesos, organizativa y de mercadotecnia. Al considerar los diversos tipos de valores, no sólo los económicos, surge la innovación social la cual resulta ser relevante en medida que se orienta a trabajar con los valores sociales de la organización y no sólo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado (Echeverría, 2008).

Así mismo, implementar sistemas de innovación social permitirá atender diversas áreas o departamentos que integran una organización, ya que sus dimensiones atienden aspectos referentes al: impacto social, viabilidad económica, tipos de innovación y la colaboración intersectorial.

**Figura 1**  
*VARIABLES clave de la innovación social*



*Nota. Elaboración propia a partir de lo establecido por Buckland y Murillo (2014).*

En general, la diversidad de definiciones existentes respecto a IS va desde enfoques en la creación de nuevas ideas, transitando por la configuración de prácticas sociales, hasta la apropiación de nuevos mecanismos y normativas, pero todas coinciden en la generación de valor social, sin dejar de lado el valor económico, propiciando un balance entre ambos (Vega, 2018).

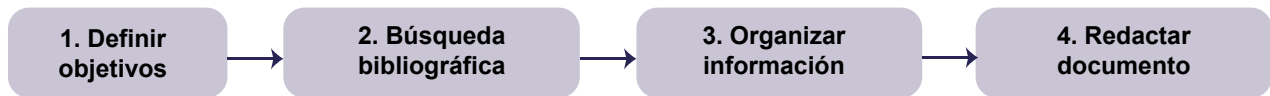
Posterior a la revisión bibliográfica y consulta de diversos autores que definen la innovación social, se logra comprender como aquellas prácticas ejecutadas por una comunidad para brindar soluciones novedosas ante necesidades de carácter social a través de ideas creativas, eficaces y sostenibles, siendo estas más eficientes que las soluciones existentes, logrando implementarse tanto en el sector público como privado.

## **METODOLOGÍA**

El diseño de una investigación resulta esencial, ya que este propicia el prever, analizar y adecuar situaciones que se puedan llegar a presentar durante el desarrollo de la misma, propiciando así un índice de efectividad y significancia más elevado para la investigación, es por ello que se debe determinar cuál es el procedimiento a implementar.

Para fines del presente documento, se decidió implementar la metodología propuesta por Guirao-Goris et al., (2008), quienes establecen una serie de pasos para la realización de documentos de carácter teórico, la cual se puede observar a través del siguiente gráfico (ver Figura 2).

**Figura 2**  
*Metodología*



*Nota: Elaboración propia a partir de lo establecido en Goris et al., (2008).*

Como parte de la primera etapa que se debe transitar para cualquier investigación, ya sea de carácter empírico o teórico es el establecer los objetivos que han de dirigir el estudio, García-González y Sánchez-Sánchez (2023) establecen que estos determinan aquellas acciones a ejecutar para lograr generar el nivel de conocimiento deseado en el estudio, estos se definen con argumentos que integren la idea principal y finalidad de la investigación, para ello, Roca y Sabates (2014) mencionan que idealmente un objetivo debe responder al qué, cómo y para qué.

Es así como se formuló para fines de este estudio el: analizar cómo se relaciona el concepto de innovación social emergiendo desde las teorías de la administración, con la intención de esclarecer cuál ha sido el proceso evolutivo que han tenido las organizaciones y cómo a través de ello se concibe la innovación social así como sus aportaciones a la mejora continua. Cumpliendo así con los criterios establecidos según los autores mencionados con anterioridad para la construcción de objetivos.

En un segundo momento, se procedió a realizar la búsqueda bibliográfica, enfocada a contextualizarse respecto al tema de investigación e identificar a su vez aquellos referentes teóricos que permitirían la construcción del documento en las etapas siguientes.

Para ello, inicialmente, se realizó una búsqueda e investigación documental respecto a las diversas teorías de la administración en fuentes de información como libros, extractos de los mismos y artículos que recuperaban información al respecto, así mismo se hizo con la variable de IS, se utilizaron bases de datos y programas de carácter científico como ProQuest, Elsevier, Scopus, Miar, Springer, entre otros.

Una vez contextualizadas las variables, se desarrolló el siguiente apartado donde se organizó la información de modo que esta permitiera identificar el orden cronológico respecto al origen y antecedentes investigativos de ambas variables, así mismo, se pudo determinar cuál es el vacío en el conocimiento para desarrollar el planteamiento del problema, posterior a ello, se llevó a cabo una

contextualización de lo general a lo particular respecto al sector organizacional, desarrollando un apartado teórico que permitió desglosar la situación actual identificando las tendencias que se han presentado en los últimos años en el sector que se desarrolló la investigación.

Aunado a ello, se describió en el mismo apartado teórico, aquella información que permitiera comprender a mayor profundidad las teorías administrativas y la variable de IS, caracterizando su origen, surgimiento, antecedentes, conceptos clave, dimensiones e investigaciones relacionadas con las variables.

Tras identificar y depurar información sobre aquellos referentes empíricos que permitieron conceptualizar ambas variables, se concluyó con la redacción del presente documento, a través del cual se realizó una recopilación de las contribuciones de autores que abordaban ambas variables en el mismo contexto, luego en contextos diferentes, y finalmente, estudios que exploraban la relación entre la variable Innovación social y otros elementos, con el objetivo de analizar su comportamiento junto a otros fenómenos y en función de comparar las coincidencias o discrepancias existentes entre las afirmaciones de la teoría y los resultados obtenidos.

Una vez planteados los argumentos que coinciden y discrepan con la investigación se logró obtener un panorama global de cuál es la situación real al hablar de investigación de las variables, permitiendo así concluir con los puntos más significativos al respecto, aportando a su vez, algunas recomendaciones para futuras investigaciones en las que se pretenda replicar el estudio o contrastarlo.

## **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

Ahora bien, con la intención integrar puntualmente las aportaciones que cada uno de los teóricos antes mencionados, se presentan los resultados del análisis de información a través de los ideales de pensamiento que estos generaron para crear un primer acercamiento a los cambios transformacionales en las organizaciones de la época, propiciando así una perspectiva de la evolución administrativa y como esto aportó al surgimiento de la innovación social (ver Tabla 2).

**Tabla 2***Teorías administrativas que sustentan la innovación social*

<b>Teoría</b>	<b>Principal exponente</b>	<b>Aporte a la transformación organizacional</b>	<b>Aporte a la innovación social</b>
Administración industrial	Henry Fayol (1971)	<p>Introducir el método científico a la dirección de las empresas para obtener reglas generales que permitan pronosticar situaciones para preverlas antes de que sucedan, o para que antes de que ocurrieran” (Carillo y Aguirre, 2018)</p> <p>Principios generales de la administración: administrar, prevenir, organizar, dirigir, coordinar, controlar.</p>	Aportó beneficios en función de integrar el sistema interno de la organización, considerando los niveles jerárquicos y la distribución de la carga laboral entre los puestos gerenciales y los operativos. Atendiendo así la dimensión de colaboración entre actores que describe la IS.
Relaciones humanas	Elton Mayo (1945)	Esta teoría propició el introducir a los sistemas organizacionales el peso e importancia de cuidar los aspectos sociales que se generan a raíz de las interacciones entre los actores, estableciendo como uno de sus principales puntos el hecho de que la productividad depende de las condiciones físicas del trabajador, pero también de las normas sociales y las expectativas del grupo. Así mismo, como los grupos sociales influye en el comportamiento y desempeño del individuo y por consecuencia esto influye en la productividad y alcance de objetivos organizacionales (Ramos y Triana, 2007).	El postulado resulta ser el primero en establecer formalmente ideales de aspecto social en la organización, considerando principios de la rama psicológica aplicados a la administración, permitiendo así entender las causa y origen de comportamientos deseados o indeseados de los individuos que integran las organizaciones y visualizando posibles estrategias o acciones que permitan trabajar en función de mejorar el clima organizacional y por consecuencia generar un impacto social.

Sistemas	L u d w i n g Bertalanffy (1973)	Los principios que destacan en esta teoría se podrían resumir a grandes rasgos como una concepción totalizadora, es decir, esta permitió homologar los distintas disciplinas y comprender la interacción entra los diversos elementos que impactan a los subsistemas abiertos que a su vez se relacionan con todo un suprasistema (Gustems, 2012).	A través de la TGS se plantearon modelos teóricos que permitieron dar explicación, predicción y control a los fenómenos humanos, Gracias a su enfoque multidisciplinar se puede afirmar que podemos afirmar que trasciende como innovador de los compartimientos ordinarios de la administración clásica, promoviendo el isomorfismo entre modelos, principios y leyes, propiciando la flexibilidad y adaptación a un entorno en constante evolución.
Contingencia	Joan Woodward (1975)	Logran ser consideradas como las investigaciones de las escuelas teóricas que se abocan a la adaptabilidad, estas han evidenciado que la sobrevivencia de las organizaciones radica en gran parte en su capacidad para adoptar diversos tipos de configuraciones estructurales, en contra del supuesto del “solo un mejor camino” de la escuela clásica (González, 2015), generando una capacidad de adaptación a los cambios ambientales.	En ambas teorías se puede considerar que su principal aporte es cómo hacen referencia a la necesidad de considerar la eventualidad y/o posibilidad de que algo acontezca o no, dentro o fuera de la organización y esto permite comprender que las organizaciones que no logran adaptarse a ser flexibles a las evoluciones del entorno no logran sobrevivir, es ahí como emerge la importancia por permanecer atento a los distintos tipos de innovación que se pueden implementar dentro de la organización en función de elevar los niveles de ventaja competitiva de la empresa.
Caos	Edward Lorenz (1963)	Ambos paradigmas establecen que, desde situaciones caóticas con un rumbo incierto, puede ser el comienzo de un nuevo beneficio organizacional, es decir, reformarse para poder ser mejor de lo que fue antes.	

*Nota. Elaboración propia a partir de los autores citados.*

La necesidad de las organizaciones por asumir conciencia en pro del bienestar social ha aumentado considerablemente, retomando el implementarlo no solo de manera interna en los organismos, sino buscando aportar de manera integral al entorno que los rodea. Verdecia (2012) establece que actualmente se vive en un entorno que permanece en constante evolución y a su paso las necesidades organizacionales también se transforman.

Es entonces cuando el pensamiento estratégico que Porter (1979) plantea resulta ser una de las herramientas que se relaciona directamente con tópicos referentes a la innovación y la ventaja competitiva, ya que, pensar estratégicamente significa, entre otras cuestiones, diseñar el futuro de la organización teniendo en cuenta que la innovación es una forma de crear y mantener la ventaja competitiva.

Ahora, como parte de las investigaciones que preceden a la innovación social se encuentra el documento desarrollado por García-Flores y Palma (2019) quienes realizaron una investigación de corte cualitativo por medio de un estudio bibliográfico con la intención de proponer una definición de IS, e igualmente, identificar y analizar el impacto que generan los factores que favorecen la apropiación de la misma. Utilizaron una técnica de entrevista semiestructurada para recolectar información de 24 agentes inmersos en los procesos de IS, obteniendo como resultado una propuesta de definición, así como plantear un conjunto de pilares y factores que rodean a dicho concepto.

Aunado a esto, con la intención de ampliar el stock del conocimiento referente a las prácticas y diferencias entre IS y otros paradigmas existentes; Mohamed et al. (2022) desarrollaron un documento con el propósito de investigar conceptual y empíricamente aquella relación entre el modelo de RS e IS. Para ello, se implementó un enfoque mixto que se dividió en varios procesos; en un primer momento centralizado en investigación de literatura, posteriormente, la aplicación de cuestionarios a 109 facultades acreditadas en calidad, y para finalizar con un análisis integral, se realizaron entrevistas cualitativas a gerentes, líderes, personal docente y estudiantes. Como parte de los resultados se obtuvo que la RS influyó positiva y significativamente en la IS. Indirectamente, se descubrió que IS mediaba parcialmente en la relación RS y la ventaja competitiva.

Sin duda, existe un creciente interés de la comunidad de investigadores y científicos por comprender el origen y readaptaciones que se han tenido que realizar en diversos sectores en consecuencia de la globalización, tal es el caso de Mdleleni (2022) quien desarrolló una investigación con el objetivo de comprender cómo las IES han evolucionado y ampliado su contribución social más allá de la función tradicional; la transmisión de conocimiento, para actualmente atender también la resolución de problemas socioeconómicos. Fue a través de una investigación cualitativa que el autor plantea que efectivamente las universidades pueden funcionar como actores clave en la promoción de iniciativas de IS y transformaciones sociales.



Ahora bien, es gracias a estos modelos que fomentan el compromiso social que las IES se han visto en la necesidad de trabajar en conjunto con la sociedad en las últimas décadas, apropiando estas prácticas como la tercera misión universitaria (González-Romero, 2020), es así como surge el interés por buscar orientación que dirija a las instituciones hacia este cambio de paradigma tal como lo realizan Prantl et al., (2022) quienes a través de su investigación examinan las opiniones y reacciones actitudinales de la comunidad universitaria al transitar por estos cambios estructurales y culturales durante la apropiación de un enfoque de IS. Se aplicaron encuestas a docentes, administrativos y alumnos de IES alemanas, donde se obtuvieron resultados positivos sobre las actitudes hacia la tercera misión, sin embargo, se destaca que las actitudes presentan variaciones entre empleados que están directamente relacionados en el proceso de IS respecto a los que no lo están.

De la misma manera, se presenta el interés por descubrir si al apropiarse estos modelos de IS realmente su alcance llega a permear la organización incluyendo cada una de las distintas funciones sustanciales de las universidades. Con base en ello, Greene (2022) busca determinar si un conjunto combinado de modelos de proceso para las contribuciones universitarias de la IS se puede utilizar para describir como las IES promueven y difunden la investigación con valor social, siendo la investigación una de las funciones sustanciales con las que cuenta la universidad. El autor utiliza el modelo de proceso de IS de Benneworth y Cunha (2015) con adiciones del Nichols et al. (2013) modelo de colaboración campus-comunidad y el Jain et al. (2020) marco de valor social, a través de ello logra determinar que los modelos son efectivos para describir y proporcionar orientación para proyectos de investigación de innovación social en otras instituciones de educación superior.

Por su parte, Holguín y Maury (2022) a través de su investigación fijaron el objetivo de compartir la experiencia de IS de una institución de educación para fungir como referente en el desarrollo humano integral y sostenible, realizaron un estudio de caso que permitió el acercamiento a un modelo, demostrando que los procesos de IS surgidos en los contextos particulares de territorios específicos pueden generar mecanismo de desarrollo local y sostenibilidad.

Por lo anterior, queda entendido que la labor de las empresas sociales no se debe enfocar únicamente en beneficios económicos y/o encasillarse a sectores específicos, sino que los ideales de la Innovación Social han logrado trascender de tal manera que se encuentra permeando en organizaciones tanto de giro empresarial, educativo, comercial, etc. enfocados exclusivamente en retribuir a la sociedad en la que se encuentran inmersos.

## **CONCLUSIONES**

Las teorías clásicas y modernas de la organización han permitido una notable evolución en el desempeño de las organizacional, tanto en aspectos administrativos como sociales y culturales. Resulta

ta incierto el hecho de haber logrado alcanzar la concepción administrativa actual sin las diversas aportaciones de los teóricos organizacionales, las cuales marcaron la pauta en pro de concretar principios beneficios y significativos orientados a la mejora continua.

En el contexto actual todas las organizaciones buscan mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales, sin embargo, para ello debe visualizar la importancia e impacto que les genera permanecer en una constante evolución que les aporte tanto a sus sistemas interno como externos apropiar modelos, ideales y prácticas orientadas a la mejora continua, aprovechando así óptimamente la máxima eficiencia todos los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

A manera de conclusión se puede entender que las organizaciones actuales tienen la importante labor de adaptarse a la velocidad del mundo globalizado, orillándolas a la toma de fuertes decisiones que darán pie a cualquier de dos opciones: 1) a su innovación y vigencia en el mercado, o 2) su desaparición por la insatisfacción de las necesidades de sus clientes; es entonces cuando la implementación adecuada de la estrategia y la innovación resultan naturalmente una labor vital para las organizaciones que buscan reinventarse y mantenerse dentro de un mercado cada vez más saturado de opciones de consumo.

El mantener prácticas de innovación contribuirá a que las organizaciones sean más más competitivas y eficientes, así como mejorar el rendimiento empresarial y anticiparse a las necesidades del mercado. Mantenerse al día con los cambios constantes en el mercado es fundamental para el éxito de cualquier empresa.

Resumirá los hallazgos, relacionando las propias observaciones con otros estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin reiterar datos ya comentados en otros apartados. Se debe mencionar las inferencias de los hallazgos y sus limitaciones, incluyendo las deducciones para una investigación futura, así como enlazar las conclusiones con los objetivos del estudio, evitando afirmaciones gratuitas y conclusiones no apoyadas completamente por los datos del trabajo.

# Capítulo 10

## La competitividad en mercados agroindustriales artesanales

*Said Arath Corrales Villegas*

*María Olivia Palafox Soto*

### *Resumen*

Las unidades agroindustriales artesanales de productos orgánicos cubren una demanda del mercado por productos que por una parte sean sustentables y por la otra que sean más saludables que los alimentos y bebidas altamente procesados. Sin embargo, en México, las comunidades con redes de producción agroindustrial de productos orgánicos suelen estar en regiones rurales alejadas de centros urbanos donde están las Instituciones de Educación Superior, motivo por el cual no obtienen la información requerida para una correcta comercialización. Ante esta disyuntiva, los Proyectos Nacionales Estratégicos del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología proporcionan un enlace entre la academia y las comunidades productoras por medio de los Proyectos Nacionales de Investigación e Incidencia, en especial el no. 321073 que pretende, entre otras cosas, generar el valor agregado requerido para el empoderamiento de las comunidades, tal como podría ser una estrategia de comercialización. El objetivo de la presente es plantear una reflexión teórica sobre como estos Proyectos fungen como una alternativa al modelo de producción y negocios de los sectores vulnerables de la sociedad.

**Palabras clave:** *Redes agroindustriales; valor agregado; comercialización.*

### **INTRODUCCIÓN**

Se ha registrado un incremento exponencial de la demanda de productos de elaboración tradicional como el resultado a una revaloración de todo producto de manufactura artesanal (Camacho, et al., 2019), especialmente aquellos que son el resultado de la riqueza cultural de determinada región geográfica, tal es el caso del municipio de Reyes, Etlá, en Valles Centrales de Oaxaca, donde el *quesillo artesanal* se le reconoce como parte de la historia, cultura y economía de la región (Espejel, et al., 2018), además de fortalecer las redes sociales y la identidad cultural en una comunidad (Díaz, et al., 2006).

Camacho et al, (2019) establecen que el principal objetivo de las organizaciones agroindustriales, específicamente aquella de productos artesanales, está en mayor orientación por el sustento básico de varias unidades familiares y no en el individualismo. Además, comienza un fenómeno de formalización de agrupaciones empresariales en clústeres representados por redes de colaboración con altos niveles de cooperación y confianza entre sus integrantes que les facilitan la operatividad organizativa, innovativa, productiva y de comercialización, actividades indispensables en el desarrollo de competitividad organizacional e industrial, lo cual no es un aspecto único de México, sino que es suceso a nivel internacional con tendencias globales, tales como el aceite de oliva de Buenos Aires o los nogales de la Rioja, en Argentina (Lorena, 2017).

En este aspecto, los consumidores cuestionan los daños al medio ambiente de los mercados altamente industrializados, tales como deforestación y contaminación de aire y agua, por lo que establecen como indispensable la sustentabilidad en las prácticas productivas, buscando el equilibrio entre la producción y la preservación del recurso natural, lo cual solo es posible a través de la integración social y productiva (Sánchez, et al, 2019).

Añaden, Estrada-Domínguez, et al. (2024) que los consumidores generan una imagen positiva sobre las organizaciones con funciones sustentables, especialmente por aquellas que producen productos orgánicos, lo que refuerza la relación entre el cliente y la marca. Cuando esto sucede, se genera el valor añadido y comienza el proceso de fidelización del cliente, la lealtad que se busca para retener clientes y atraer nuevos. Entre los valores que conviene destacar están los funcionales, como los atributos útiles y prácticos que el producto artesanal ofrece al cliente. También están los valores sociales como las prácticas sustentables y, finalmente, los valores condicionales, representado por las acciones para ajustar el producto a las preferencias del cliente.

Adicional a esta situación, el Grupo de trabajo de la Fundación Mexicana para la Salud (2013) establecen que países como México enfrentan un cambio en la perspectiva de los cambios epidemiológicos que representan las políticas públicas en el sector salud, especialmente en prevención y control de la diabetes mellitus, la cual ya posicionaba al país como al de mayor incidencia en muertes provocadas por esta condición de todos los integrantes de la OCDE desde inicios de la década de 2010.

Actualmente, México ha implementado medidas para informar a su población sobre el contenido nutricional -o falta de éste- en los alimentos y bebidas procesados y los potenciales daños a la salud bajo el acuerdo de modificación a la NOM-051-SCFI/SSA1-2010 en el año 2019 (Diario Oficial de la Federación, 2019) para el establecimiento de información relacionado a lo comercial y sanitario de dichos productos por medio de cinco sellos de advertencia que indican el exceso de componentes críticos para el deterioro de la salud como calorías, grasas saturadas y trans, azúcar y sodio, asimismo incluye dos leyendas de precaución sobre el consumo en infantes sobre cafeína y edulcorantes (Gobierno de México, 2024).

Lo anterior, no hace otra cosa que incrementar exponencialmente la necesidad de los consumidores por una alimentación más saludable. Por lo cual, los productos agroindustriales de manufactura artesanal y origen orgánico representan la alternativa a los alimentos y bebidas altamente procesados. El problema que se presenta es que la mayoría de productores artesanales orgánicos no gira en torno a la capacidad productiva, dado que son técnicas y procesos aprendidos generacionalmente desde tiempos ancestrales en las diversas regiones del país que se representan cultural y culinariamente por ciertos platillos y productos relacionado a lo artesanal y orgánico. a la capacidad de organizarse para comercial, sino que las problemáticas llegan al momento de crear estrategias sobre comercialización, venta y retención de clientes (Ramón, et al., 2018).

En cuanto a la comercialización de productos artesanales, continúan Ramón, et al., (2018) con el establecimiento de tres aspectos centrales a: i) la atención al cliente como aquella actividad que pretende cumplir con los requisitos o necesidades del cliente, así como de atender sus quejas por medio de la atención prestada por personal de la organización; ii) variedad de productos en la búsqueda de diferenciación de competidores y productos sustitutos, asimismo como el precio de los mismos; iii) comercialización como un proceso de planificación y organización. Actividades que permiten el consumo de los clientes por medio de la promoción y presentación del producto. Tiene relación directa con la logística de distribución y promoción en los puntos de venta.

Ante esta disyuntiva entre lo que la política pública prioritaria en materia de salud establece y la necesidad de los consumidores por obtener mejores alternativas de alimentos y bebidas orgánicos de manufactura artesanal que asegure la sustentabilidad, así como las necesidades indispensables para que las organizaciones y asociaciones productoras agroindustriales artesanales para dar a conocer y hacer llegar su producto al consumidor, el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCyT) estimula los Proyectos Nacionales de Investigación e Incidencia (PRONAI) por medio de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) establece como sustancial la articulación de capacidades científico-técnicas con otros actores sociales, tanto sector público como privado, para la consecución de metas de corto, mediano y largo plazo para la resolución de problemáticas nacionales concretas (CONAHCYT, 2024).

Uno de estos PRONACES (Programa No. 321073) tiene relación con los *Proyectos de Incidencia Social, Investigación y Desarrollo Tecnológico en pequeñas unidades agroindustriales con base en la socialización, gestión, generación y/o uso eficiente de energía sustentable*. Éste pretende identificar, validar, gestionar e implementar tecnología para una integral y eficiente utilización de recurso natural y residuos orgánicos en zonas rurales, que busquen desarrollar sistemas sostenibles en la producción de los productos alternativos a los alimentos y bebidas altamente procesados y que generen valor agregado que empodere a las diversas comunidades (CONAHCyT, 2024).

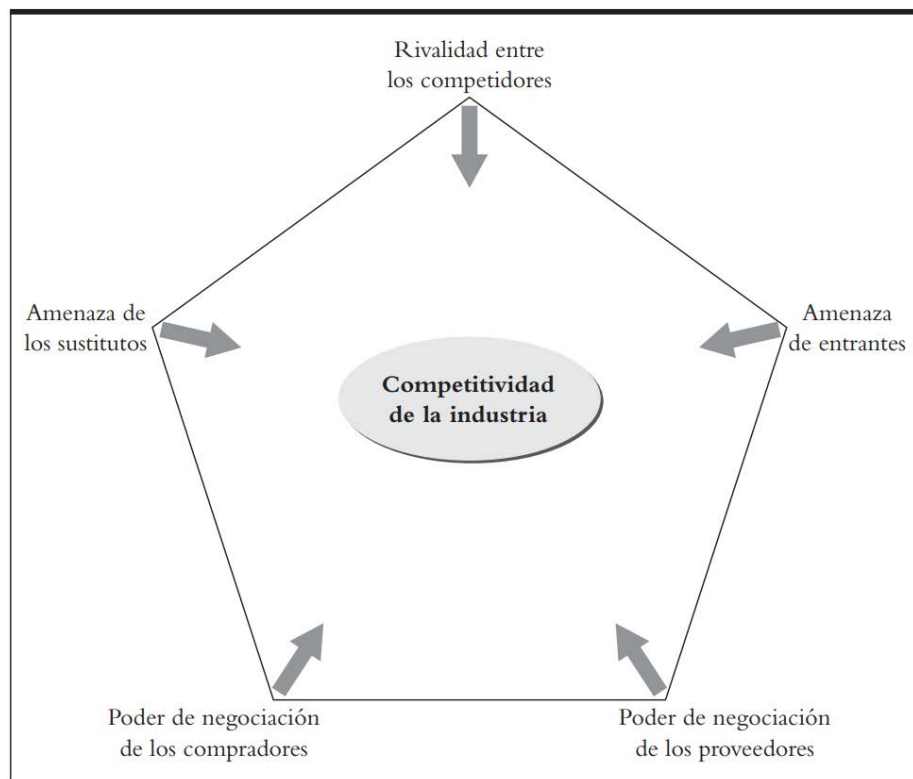
## DESARROLLO

Los PRONAI de PRONACES permite que los académicos, específicamente los de Instituciones de Educación Superior públicas, hacer investigaciones que tengan incidencia real en las problemáticas de ciertos sectores productivos en regiones rurales, lo primero que se debe tomar en cuenta para la formulación de cualquier estrategia para proporcionar herramientas de comercialización para las unidades agroindustriales es analizar detalladamente el nivel de competitividad industrial y el macro-ambiente en que éstas operan.

Cada negocio enfrenta competidores tanto en el momento en que introducen un nuevo producto al mercado como a lo largo de toda su existencia, acorde a Peng (2010) es indispensable analizar el entorno competitivo a través de las cinco fuerzas de Porter (Ver Figura 1), dado que por medio de estas se puede identificar la posición de la organización en el ambiente industrial en que se encuentra desempeñándose y consiste en analizar el nivel de rivalidad entre los competidores, el poder de negociación con proveedores y clientes, así como las potenciales amenazas de productos sustitutos o entrada de nuevos competidores.

**Figura 1**

*Competitividad de la industria*



*Nota. Peng, M. (2010). Estrategia Global. Cengage Learning.*

La rivalidad entre los competidores refiere directamente al nivel de competitividad en determinada industria, indica lo pacífico o caótico de la misma, se identifica por la comparativa equitativa de tamaño y alcance, de forma tal, que la rivalidad se establece entre entidades con las mismas características en cuanto a la manufactura y/o prestación de servicios, en aquellos mercados en crecimiento, la rivalidad suele presentarse en niveles bajos, pero en mercados en decrecimiento la rivalidad tiende a incrementarse.

Las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos consisten en empresas de reciente creación y que pueden poseer ventajas y facilidades en el mercado que les permita vencer las barreras de entrada estipuladas por la industria misma y determina el nivel de accesibilidad para emprender. En cuanto a los sustitutos, éstos representan nuevas alternativas para los clientes, no deriva de competencia directa, sino de aquellas empresas que se dedican a una actividad similar, sin embargo, tanto el proceso de manufactura y/o prestación de servicios establecen las diferencias suficientes para ubicarlas en distintas industrias y/o sectores productivos, no obstante, la utilidad y versatilidad de ciertos productos sustitutos pueden poner en riesgo la demanda de ciertas industrias. Cuando hay un incremento en la preferencia del mercado por los sustitutos, entonces la rentabilidad de la industria puede verse afectada.

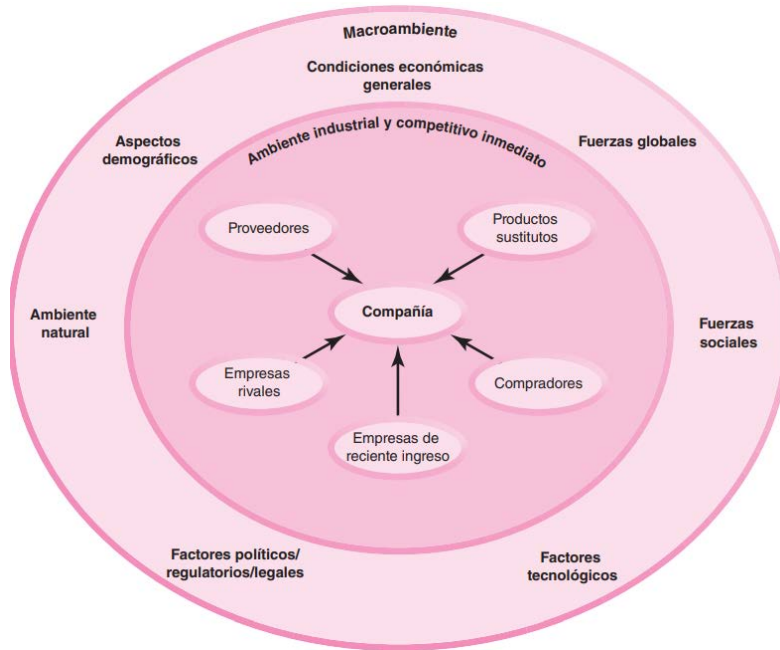
Finalmente, el poder de negociación. En primera instancia con clientes, que son considerados como el principal elemento para la rentabilidad de un negocio pues buscan la mejor relación calidad-precio y esto influye en las decisiones de precios y condiciones de pagos, entre otros aspectos. Algunos elementos a tomar en cuenta son los requerimientos mínimos de calidad para establecer un producto como óptimo y a la altura de los estándares de la industria. En segundo lugar, la negociación con los proveedores, que podrían considerarse una amenaza para la rentabilidad de la empresa cuando existen pocos por la subida de precios de la materia prima y/o insumos necesarios, así también cuando son demasiados proveedores dada la potencial caída de la calidad. Lo que puede aumentar precios de forma imprevista o limitar y reducir tanto la calidad como la cantidad de los productos.

En cuanto al ambiente externo, de acuerdo con Thompson y Gamble (2012), mencionan que todas las empresas se encuentran en un ambiente que supera el contexto donde se encuentran conocido como macroambiente (Ver Figura 2) y que incluye a diversos componentes que pueden tener un impacto en la empresa, los cuales se describen a continuación:

Los aspectos demográficos se refieren al tamaño, antigüedad, tasa de crecimiento, la distribución geográfica y de ingresos los cuales repercuten en los costos y necesidades de cada contexto. Las fuerzas sociales por su parte corresponden a los estilos de vida de la sociedad en cuanto a valores, costumbres, actitudes, cultura y que impactan en las empresas tales como la diversidad de la fuerza laboral o los estilos de vida sanos, tales como aquellas que no ingieren bebidas alcohólicas o que no consumen comida rápida.



**Figura 2**  
*Componentes del macroambiente de una empresa*



*Nota. Thompson, I., & Gamble, S., (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. McGrawHill.*

En cuanto a los factores políticos, legales y regulatorios, se refiere a las leyes laborales, normatividad, políticas regulatorias, fuerza de instituciones como el sistema judicial que las empresas deben cumplir como la desregulación bancaria y el establecimiento de pago de los salarios mínimos a los trabajadores. Aquí se establecen los requisitos gubernamentales y sanitarios mínimos para la operatividad en manufactura de productos comestibles.

Otro punto relevante son el ambiente natural, indispensable para la explotación sustentable de la materia prima del entorno, se refiere a las fuerzas ecológicas, ambientales y factores asociados que tienen un impacto en las empresas como el clima, el cambio climático y la escasez de agua, más para empresas agrícolas, de electricidad y turismo. Mientras que los factores tecnológicos se refieren a los cambios y avances tecnológicos de los cuales las empresas deben buscar adaptarse para crear y usar conocimiento a través del control y uso de la tecnología. Aquí vale la pena repensar el uso de redes sociales para dar difusión a los procesos productivos, así como a los beneficios del consumo de productos artesanales.

Finalmente, las fuerzas globales y las condiciones económicas generales. Las primeras tienen relación con las condiciones y los cambios que ocurren a nivel global como políticas en el comercio internacional o sucesos políticos relacionados con el comercio como barreras comerciales, restricciones a la importación y sanciones comerciales, no obstante, estas condiciones pueden variar dependiendo de la empresa.



En cuanto a las segundas, son todos aquellos factores económicos y condiciones del mercado como las tasas de crecimiento, de interés, de inflación, de desempleo, tasas de ahorro, el producto interno bruto entre otros factores que afectan a las empresas en los ámbitos local, estatal o regional.

Cada uno de estos componentes, tanto los propios a la industria y su nivel de competitividad, como aquellos del macroambiente tienen capacidad para afectar en las decisiones finales de cualquier empresa en cuanto al rumbo a seguir, ya que afecta la modalidad en que se desempeña dentro de la industria que le corresponde y a todos aquellos elementos externos a la industria que pueden representar oportunidades y/o amenazas derivadas de situaciones y/o eventos ajenos a las operaciones organizacionales internas. Los datos más relevantes aquí son el crecimiento económico local y estatal, así como el desempleo e inflación nacional e internacional.

Entre los 12 elementos que integran la competitividad de la industria y el macroentorno de la misma, sobresale uno de los aspectos a los que mayor atención debe poner la agroindustria artesanal de productos orgánicos y sustentables: el cliente. Lograr la captación de clientes es un proceso de acercamiento y convencimiento donde se busca prospectar y fidelizar nuevos clientes. Agüero (2014) los posiciona como el pilar fundamental en cualquier negocio y es importante reconocer que existen diversos tipos de clientes con los cuales se puede crear un vínculo y la necesidad de conocerlos para identificar la vía de establecer el vínculo de fidelidad. Por ello, los tipos de clientes son los siguientes:

- Clientes directos activos, aquellos que han comprado el producto por lo menos en el último año.
- Clientes inactivos, los que no han comprado productos al menos una vez en el último año.
- Clientes perdidos, aquellos que compran los productos a la competencia debido a que no se ha logrado la lealtad y fidelización con ellos por tal razón no realizan compras.
- Clientes potenciales, es decir aquellos que a la empresa le interesa ganarse su lealtad y fidelidad, es decir los clientes que aún no compran los productos del negocio pero que la empresaria desearía que si lo hicieran.

Las empresas deben lograr conseguir nuevos clientes y retener los que ya tiene, aplicando diversas políticas de fidelización que permita lealtad y retención de los mismos. Por lo cual es importante conocer diversos elementos de fidelización que permiten la retención de los clientes. También, lograr conseguir la diferenciación en los productos que se ofrecen es un elemento importante a tomar en cuenta, pues se refiere a reconocer la importancia que el cliente le asigna a las características es-

pecíficas de un producto, lo cual varía a empaque, tamaño del producto, componentes del producto o hasta proceso de producción que cubra sus necesidades y expectativas.

Además, las diferencias pueden traer consigo satisfacción, fidelización y habitualidad que el cliente percibe como placentero a través del producto que adquieren, la fidelización es el compromiso del cliente hacia los productos que la empresa vende satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo con los requerimientos de los mismo. Por último, se puede lograr la habitualidad, es decir la frecuencia con la que el cliente va y compra los productos y también la cantidad de productos que compran (Agüero, 2014).

Para alcanzar este punto donde el cliente no solo es retenido, sino que éste genera el vínculo de fidelización con el producto, la empresa o el tipo de proceso de producción se requiere (además de cumplir con las expectativas de producción artesanal sustentable y la manufactura de productos orgánicos) de una profunda planeación de mercadotecnia donde se analice profundamente las necesidades del consumidor objetivo y la manera de comunicarle a éstos, de la manera más óptima que los productos artesanales que producen sosteniblemente pueden satisfacer las necesidades y expectativas. De acuerdo con Kotler (2013) establecen una mezcla de marketing, que trata de una combinación de herramientas que las empresas deben tomar en cuenta para dar respuesta las necesidades de sus clientes.

El conjunto de estas herramientas combina el producto, precio, plaza y promoción que en su conjunto forman lo que se conoce como la mezcla de las 4Ps, donde:

- **Producto:** son todos los bienes que la empresa puede ofrecer al mercado, tangibles o intangibles.
- **Precio:** se refiere a la cantidad de dinero que se debe pagar por los productos que ofrece la empresa y pueden ofrecer al mayoreo o menudeo, teniendo en cuenta que es posible negociar el precio a través de diversas acciones que permiten ajustar los precios de acuerdo al mercado meta y al valor del producto.
- **Plaza:** tiene relación al lugar y los medios por donde se oferta el producto.
- **Promoción:** es la manera en que se comunica la marca con los clientes por medio de la información del producto y/o de la empresa, esta información puede ser presentada en forma visual y llamativa.

## **CONCLUSIÓN**

Una obligación de las Instituciones de Educación Superior está en la de proporcionar los programas y las vías indicadas para el desarrollo, no solo de su cuerpo estudiantil en su preparación profesional, sino que esta preparación profesional permita el desarrollo del entorno, social y empresarial.

No obstante, las regiones rurales rara vez acuden a las Instituciones de Educación Superior para obtener información y así comprender las deficiencias y/o áreas de oportunidad que están mermando su productividad y/o rentabilidad. En este sentido, los académicos están en la obligación de acudir a atender una problemática que la sociedad misma demanda.

Una de las herramientas que se pueden utilizar para cumplir con esta enmienda está en los PRO-NAII de PRONACES, los cuáles permiten la capacitación de las unidades agroindustriales artesanales de productos orgánicos a llegar a los potenciales consumidores y generar la fidelización de clientes necesaria para obtener la rentabilidad que permita no solo la operación de la producción, sino también que proporcione una vía alternativa de organización y vida de las comunidades productoras.

# Capítulo 11

## Origen y evolución de la innovación en las organizaciones: una revisión de literatura

*Karen Vianey Sotomea Renova*

*Carlos Armando Jacobo Hernández*

### *Resumen*

La innovación ha sido un concepto que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. Particularmente a partir de la revolución industrial, el concepto ha sido ampliamente utilizado y analizado en las organizaciones. El objetivo del presente capítulo es analizar el origen y evolución del concepto de innovación en las organizaciones para la identificación de los principales referentes conceptuales y aportaciones teóricas en el campo de la gestión empresarial. A través de una revisión de literatura que incluye búsqueda, análisis y selección de artículos científicos, se describe la evolución del concepto y las principales aportaciones teóricas. Se concluye que en los orígenes del concepto se hacía referencia a componentes elementales como productos o procesos de las organizaciones, conforme el concepto ha evolucionado, se han incluido elementos más complejos como innovación abierta, ecosistemas de innovación o innovación social para su análisis y estudio en las organizaciones.

**Palabras clave:** innovación, organizaciones, teorías de la innovación.

### **INTRODUCCIÓN**

La innovación ha sido un elemento central en la transformación de la sociedad desde la antigüedad, pues las innovaciones surgidas a lo largo del tiempo han influido en la conformación de las comunidades. Klimscha (2017) explica que las regiones de Mesopotamia y Egipto fueron las que difundieron tecnologías claves a través de sistemas de intercambio a lo largo de los ríos y costas. Además, esta difusión contribuyó al surgimiento de las primeras ciudades y estados. Por lo que, el ingenio y la misma naturaleza del ser humano en la antigüedad, desencadenó el inicio de la creación de una serie de innovaciones continuas que perdurarían a través del tiempo.

Para las organizaciones, la revolución industrial implicó un cambio radical que permitió introdu-

cir nuevas tecnologías, mismas que incrementaron la eficiencia debido a que empezaron a crecer a gran escala y originó una alteración en la forma en que las empresas trabajaban ya que podían fabricar en volumen a un menor costo, lo cual potenció su competitividad (Mokyr y Strotz, 1998).

En la actualidad, la innovación ha adquirido un peso significativo en la creación de ventaja competitiva para las empresas, pues los nuevos cambios en productos, procesos y sistemas de distribución se han convertido en catalizadores de valor agregado. Asimismo, cada vez más organizaciones comprenden la importancia de un acercamiento estratégico a la innovación en virtud de que facilita el alcanzar mercados de manera más rentable y eficiente (Dogan, 2017).

Además, en los últimos años, el estudio de la innovación ha incrementado significativamente, por ejemplo, Salam et al. (2020), mencionan que las publicaciones relacionadas con el término de innovación han sido estables desde 1970 hasta el año 1990. A partir de 1995, se empieza a observar un incremento en la investigación de la innovación y continúa aumentando considerablemente después del año 2000.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación es analizar el origen y evolución del concepto de innovación en las organizaciones para la identificación de los principales referentes conceptuales y aportaciones teóricas en el campo de la gestión empresarial.

## **MARCO TEÓRICO**

Llevar a cabo una revisión de literatura constituye una parte fundamental en el proceso de investigación debido a que ofrece un respaldo teórico para el estudio, orienta sobre cómo proceder y brinda fundamentos que sustentan su práctica (Brettle y Gambling, 2003). De acuerdo con Denney y Tewksbury (2013), la revisión de literatura es una descripción general detallada de estudios previos sobre una temática específica, dicha descripción debe estar integrada con estudios clásicos y estudios más actualizados para un mejor entendimiento del tema abordado.

Una revisión de literatura tiene como objetivo principal evaluar de manera crítica las publicaciones existentes con relación a un determinado tema o disciplina. Asimismo, actúa como una guía para los investigadores, pues al identificar teorías importantes, constructos, métodos empíricos, contextos y brechas de investigación, facilita el desarrollo de una agenda de investigación futura, orientando los esfuerzos a áreas que precisan de una mayor exploración (Paul y Rialp, 2020).

Existen diversos enfoques para abordar una revisión de literatura por lo que, dependiendo del objetivo de investigación, se opta por un tipo de revisión. Uno de ellos es la revisión narrativa, la cual sintetiza los estudios publicados de manera general (Paré y Kitsiou, 2017), mientras que la revisión sistemática es un proceso en el que se realiza una búsqueda rigurosa de evidencia empírica para

la recopilación y análisis de los datos más relevantes que cumplan con los criterios específicos establecidos anteriormente (Snyder, 2019). Otras revisiones, como el bibliométrico, de acuerdo con Paul y Rialp (2020), se centran en analizar publicaciones estadísticamente para determinar tendencias respecto a un tema en específico. Asimismo, los autores explican que la revisión meta-analítica integra estadísticamente los hallazgos de estudios cuantitativos.

Snyder (2019), expresa que el proceso de hacer una revisión de literatura tiene etapas clave para garantizar un trabajo relevante y de calidad:

1. Determinar el motivo por el que se realiza la revisión de literatura y el enfoque de la revisión. A su vez, se deben determinar los términos de búsqueda que se utilizarán.
2. Realizar la búsqueda exhaustiva de literatura relevante por medio de las distintas fuentes de información: libros, revistas, bases de datos e internet.
3. Realizar un análisis a profundidad de los artículos y, de manera crítica, seleccionar aquellos estudios que se ajusten al propósito de la investigación y aporten valor significativo al tema.
4. Desarrollar la revisión de literatura de manera clara y de acuerdo al enfoque adoptado.

Por lo tanto, cada etapa en el proceso de realizar una revisión de literatura cobra especial relevancia ya que, de esta forma, se garantiza la calidad y pertinencia de la investigación. Además, la planificación detallada en cada paso permite tener un trabajo fundamentado que actúe como base para investigaciones futuras.

Una vez comprendido lo que implica desarrollar una revisión de literatura, es importante abordar el concepto de innovación. Por lo que, Robertson (1967) conceptualiza la innovación como el proceso de idear algo nuevo, ya sea un pensamiento, conducta o elemento, en tanto que se lleve a la realidad. Además, las innovaciones pueden ser planeadas estratégicamente y se pueden clasificar según el impacto de cambio generado en las prácticas existentes.

Para Dasgupta y Gupta (2009), la innovación es la generación de valor añadido en las organizaciones a partir de la transformación de ideas valiosas y su efectiva implementación, se considera un proceso continuo de aprendizaje que beneficia tanto a la organización como a las partes interesadas.

De igual manera, Tushman y Nadler (1986) se refieren a la innovación como la creación de un nuevo proceso, producto o servicio para una empresa. Además, destaca que la innovación no se limita a la investigación y desarrollo, sino que el incorporar otras áreas de la organización, permite potenciar su relevancia comercial.

## METODOLOGÍA

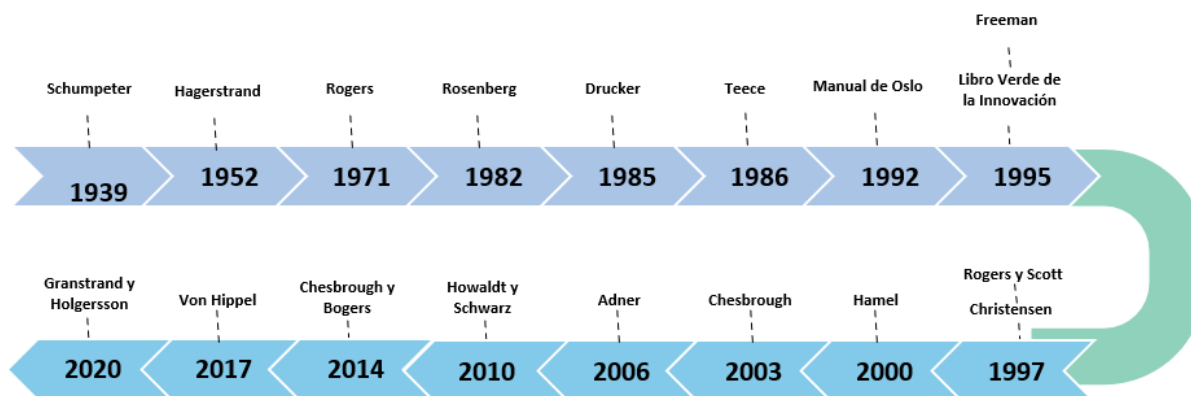
La presente investigación es cualitativa y de tipo documenta. Se desarrolló utilizando la metodología de Snyder (2019) relacionada con el desarrollo de revisiones de literatura. Se llevó a cabo una búsqueda minuciosa y exhaustiva de literatura por medio de la consulta en libros, revistas y bases de datos como Google Académico, Science Direct y Redalyc. Asimismo, se buscaron palabras clave como innovación, innovación en empresas e historia de la innovación. Dado que se buscaba un orden cronológico, los estudios se categorizaron temporalmente para realizar un análisis crítico de cada uno de ellos. Una vez integrada la información, se procedió a elaborar una revisión a detalle que presenta los resultados obtenidos.

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

En la Figura 1 se puede apreciar la evolución que ha tenido la innovación a través del tiempo y se destacan las contribuciones hechas por distintos autores, desde Schumpeter hasta Granstrand y Holgersson, quienes han influenciado la forma en que las organizaciones desarrollan la innovación.

**Figura 1**

*Evolución de la innovación*



*Nota. Elaboración propia.*

En primer lugar, Schumpeter en 1939 presenta un modelo del proceso del cambio económico en el que introduce la innovación como el impulsor del desarrollo económico y la define en función de la producción como la incorporación de nuevas formas de hacer las cosas en el ámbito económico. Destaca al empresario como el innovador principal y agente que posibilita los cambios, de modo que, al realizar nuevas combinaciones que incluyen la integración de nuevos procesos o productos, genera una transición en la que se reemplaza una antigua curva por una nueva, mejor conocido como disrupción creativa (Schumpeter, 1939).

Posteriormente, Hagerstrand en 1952, citado por Hernández et al. (2016), analizó la difusión de la innovación a través del ámbito económico y geográfico, es decir que, se focalizó en estudiar cómo se propagan las nuevas ideas con el paso del tiempo y en distintos entornos. Además, sostiene que la difusión de innovaciones puede ser un elemento clave para el desarrollo económico en diferentes regiones, no obstante, también expresa que existe una jerarquía territorial y las regiones que se encuentran en las zonas más desarrolladas, son las que tienen más oportunidades de ser áreas innovadoras, mientras que las áreas periféricas solamente adoptan las innovaciones provenientes de las regiones centrales.

Del mismo modo, Rogers (1971) desarrolló la teoría de la difusión de las innovaciones, en la que se explica el proceso de comunicar una innovación a través del tiempo entre los individuos de un sistema social, es decir, profundiza en cómo se van transmitiendo y adoptando nuevas ideas en el contexto social. Ahora bien, una innovación hace referencia a la percepción de novedad sobre una idea para quien la adopta, esto implica que, independientemente que esa idea sea nueva o no desde la perspectiva temporal, se considera como una innovación si el sujeto es introducido a una idea o práctica por primera vez. A su vez, define el proceso que engloba la difusión de una innovación y lo divide en las siguientes cinco etapas:

1. Conocimiento: se le da a conocer al individuo sobre la existencia de una innovación y llega a obtener una comprensión inicial sobre su funcionamiento.
2. Persuasión: el individuo decide si la innovación es de su interés.
3. Decisión: el individuo decide entre la adopción o rechazo de la innovación.
4. Implementación: la innovación se pone en práctica por medio del individuo.
5. Confirmación: el individuo evalúa la eficiencia de la innovación y decide si lo más conveniente es seguir desarrollándola o abandonarla.

Por su parte, Rosenberg en 1982 rompe la barrera conceptual de la innovación al no limitar su definición a mejoras en productos y procesos, pues explica que la innovación representa un cambio y se puede presentar de distintas maneras. Sin embargo, atribuye el avance en producción a pequeñas mejoras individuales que, en conjunto, crean transformaciones diferenciadoras y siguiendo esta misma línea de pensamiento, la tecnología se asocia al progreso productivo y económico como un medio facilitador para innovar (Rosenberg, 1982).

Por otro lado, en 1985, Peter Drucker trata la innovación con un enfoque empresarial. Expone que es un instrumento utilizado para aprovechar el cambio y convertirlo en una oportunidad de negocio para ofrecer algo diferente en el mercado. Es importante considerar que, para que a un

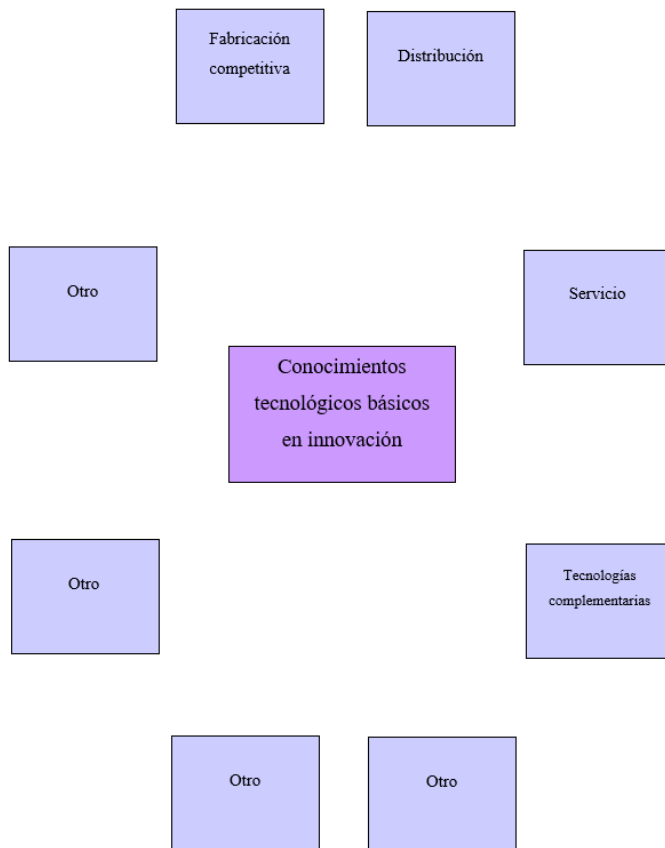


cambio se le reconozca como innovación, es esencial desarrollar la idea desde su formulación hasta su implementación y aprobación en el mercado. Asimismo, aborda la innovación sistemática, en donde se refiere a la innovación como un proceso que puede ser dirigido y gestionado, es decir, no es necesario esperar a que lleguen oportunidades para transformar, pues implica realizar una búsqueda activa y planificada de cambios que conduzcan a nuevas mejoras. De igual manera, destaca que la innovación debe pasar a ser parte integral de las estrategias organizacionales, por lo que los empresarios deben ver la innovación como una actividad continua y cotidiana, no como un evento aislado (Drucker, 1985).

A su vez, Teece (1986) describe la innovación como un conocimiento técnico sobre cómo se pueden mejorar las actividades o prácticas actuales y, dicho conocimiento puede ser formalizado o adquirido por medio de la experiencia. Asimismo, contribuyó a la teoría de la innovación al enfatizar la necesidad de apelar al uso de activos complementarios y la aplicación del conocimiento técnico, pues la colaboración con otras aptitudes, capacidades y activos es fundamental para comercializar exitosamente una innovación dentro del mercado (ver Figura 2).

**Figura 2**

*Activos complementarios necesarios para comercializar una innovación*



*Nota. Teece (1986).*

En este sentido, el Manual de Oslo, publicado en 1992 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se enfocó en profundizar en la comprensión de la innovación y su adaptación en distintos entornos. Se aborda la innovación como un conjunto de modificaciones tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales. Además, su conceptualización se explora con mayor profundidad desde dos enfoques: la innovación de producto y la innovación de procesos. Por un lado, la innovación de productos se refiere a los cambios que experimentan los productos, y de esta forma, transforman los bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores. Mientras que, la innovación de procesos alude a un cambio que se origina en la producción de un producto al adoptar nuevos o significativamente mejorados procedimientos (OCDE, 1992).

De manera complementaria, el Libro Verde de la Innovación fue publicado en 1995 por la Comisión Europea, en donde se define la innovación como la creación, adopción y uso exitoso de algo nuevo en el ámbito económico y social. Cada innovación debe ser diseñada con la intención de resolver problemáticas actuales con ideas novedosas que resulten relevantes para el bien individual y social. Se expone la importancia de fomentar una cultura de innovación en las empresas y tener presente los principales elementos en una innovación: investigación, desarrollo y el uso de la tecnología; aunque se hace especial mención al capital humano capacitado y formado como un factor determinante en la adaptación de nuevos cambios y tecnología. La incorporación de estos elementos es con base a las necesidades y procesos internos de la empresa, asegurando así su competitividad en un entorno cambiante (Comisión Europea, 1995).

Por otra parte, los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) fueron principalmente desarrollados por Christopher Freeman (1995), quién a su vez señala que Bengt-Åke Lundvall y Friedrich List fueron quienes presentaron la idea de los SNI. Freeman explica que los SNI son un conjunto de elementos que se interrelacionan dentro de un país para el desarrollo de la innovación, como lo son las instituciones educativas y técnicas, la ciencia, el intercambio y acumulación de conocimiento entre usuarios, así como también la integración de tecnología externa, de la cual, esta última se debe complementar con el desarrollo de avances tecnológicos propios. Es importante señalar que, la coordinación y dirección de políticas por parte del Estado, también es parte fundamental para fomentar la innovación y el desarrollo económico del país.

De manera trascendental, Clayton Christensen en 1997 introduce el concepto de innovación disruptiva, el cual describe como el surgimiento de tecnologías que generan una red de valor y, en la medida que van desarrollándose, cuando supera los niveles de rendimiento de otra red de valor, la innovación disruptiva invade ese mercado y desplaza las prácticas que ya estaban establecidas. Asimismo, desarrolla los siguientes cinco principios para el entendimiento y empleo adecuado de estos puntos clave para la innovación: 1) los recursos que necesitan las empresas, se obtienen por medio de los clientes e inversores; 2) las necesidades de crecimiento de las grandes organizaciones

no se solucionan con los mercados pequeños; 3) no se pueden estudiar mercados inexistentes; 4) los puntos fuertes de una empresa detalla sus limitaciones y, 5) la oferta tecnológica puede diferir de la demanda del mercado. Los líderes de las organizaciones que sepan aplicar los principios, son más probables a tener éxito al enfrentarse a un cambio tecnológico disruptivo. Por añadidura, se enfatiza que, a pesar de que las tecnologías disruptivas generalmente en sus inicios no tienen un desempeño competitivo en comparación con las tecnologías existentes, presentan una serie de características que son valoradas por ciertos usuarios en el mercado, pues suelen ser más económicos, fáciles y cómodos de utilizar (Christensen, 1997).

A su vez, Rogers y Scott (1997) presentan un marco teórico en el que exponen por qué y a qué ritmo se difunden las innovaciones en el entorno social. Describen la innovación como la idea, práctica u objeto que una persona considera como novedoso, aunque también se refieren a la innovación como el grado de rapidez de adopción de nuevas ideas por parte de un usuario en comparación con los otros integrantes del sistema social. Para esto, Rogers y Scott clasifican en cinco categorías a los adoptantes, dependiendo la rapidez y actitud que tengan hacia el cambio: 1) innovadores, 2) primeros adoptantes, 3) mayoría temprana, 4) mayoría tardía y, 5) rezagados. Del mismo modo, han identificado características que explican por qué unas innovaciones se difunden más rápido que otras: 1) ventaja relativa, 2) compatibilidad, 3) complejidad, 4) capacidad de prueba y 5) observabilidad. Entonces, estas características influyen en la percepción de los individuos sobre una innovación y su capacidad para adoptarla, ya que las innovaciones que destaquen en estos aspectos, son más propensas a ser adoptadas antes que otras.

En un contexto similar al de Drucker, Hamel en 2000 amplía el concepto de innovación al abordarlo desde la perspectiva empresarial, pues ya no se refería a este como un nuevo producto o servicio, sino como la habilidad de crear modelos de negocios revolucionarios que permitiera diferenciarse de los modelos de negocios existentes. Se trata de modificar la manera en que las empresas operan para establecer una ventaja competitiva y alcanzar una posición de liderazgo en un mercado dinámico y competitivo, por lo que los empresarios deben optar por un cambio estratégico más creativo y atreverse a explorar una nueva propuesta de valor (Hamel, 2000).

Más adelante, Howaldt y Schwarz (2010) explican la innovación desde el contexto social, por lo que definen una innovación social como la introducción de nuevos comportamientos sociales en sectores específicos que permitan atender con mayor efectividad las necesidades y problemas que se tratan de abordar con las prácticas ya establecidas, además, se consideran como innovaciones sociales solamente cuando son adoptadas, difundidas y utilizadas por la sociedad en un nuevo entorno. A medida que la sociedad va aceptando estas nuevas prácticas, se van incorporando de manera formal como una práctica común, que pasa a ser parte de la rutina. Por otra parte, se distingue una innovación social de una innovación tecnológica por ser sus objetivos y propósitos distintos, así

como también en su estructura, pues las innovaciones sociales no poseen una estructura perceptible al desarrollarse dentro de la dinámica social.

Así mismo, Chesbrough (2003) expresa que el surgimiento de nuevas ideas para el desarrollo de tecnologías y soluciones en las empresas, puede provenir tanto de fuentes de conocimiento internas como externas. Es decir que, es fundamental que las empresas no dependan solamente de la innovación que se desarrolla internamente, sino que se permitan integrar con ideas y recursos externos en el proceso de innovación para propiciar un mejor uso de la propiedad intelectual e impulsar el crecimiento empresarial. Este proceso que aprovecha ideas internas y externas para innovar, se le conoce como innovación abierta. Siguiendo esta idea de pensamiento, en 2014, Chesbrough y Bogers profundizan en esta perspectiva, definiendo la innovación abierta como un proceso de innovación distribuida en el que los flujos de conocimiento pueden ser gestionados de manera estratégica más allá de los alcances organizacionales. Asimismo, se asocia a esta definición los dos tipos de flujos previamente identificados en la innovación abierta: De entradas (Outside-in) en donde se emplean los conocimientos o tecnologías externas para mejorar los procesos internos y, de salidas (Inside-out), el cual aprovecha el conocimiento interno para su comercialización por medio de canales externos. A estos, se añade el flujo combinado (Coupled) que implica integrar simultáneamente las fuentes externas de conocimiento con acciones comerciales, como la venta de tecnologías que no se han utilizado en la empresa a otras compañías (Chesbrough y Bougers, 2014).

Por otra parte, Eric Von Hippel en 2017, trata la innovación con un enfoque que desafía los conceptos tradicionales conocidos hasta ese momento: la innovación libre. En contraste con la innovación del productor, la innovación libre se caracteriza por ser un proceso en el que se desarrollan o modifican productos, servicios o procedimientos por individuos del sector doméstico, que se ven en la necesidad de idear una solución a un problema propio sin busca de una compensación económica, por lo cual, puede generar un beneficio social significativo ya que se ofrece de forma gratuita (Von Hippel, 2017).

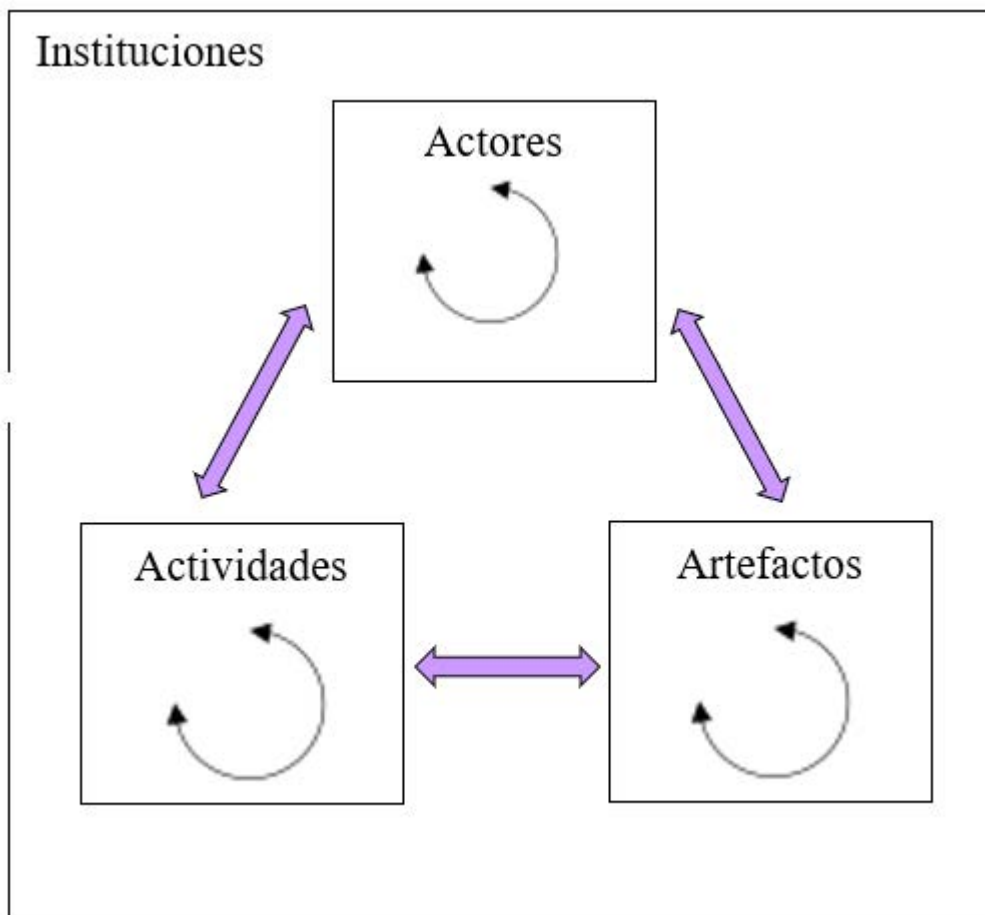
Por su parte, Adner (2006) introduce el concepto de los ecosistemas de innovación como convenios entre empresas que coordinan sus ofertas individuales e intercambian conocimientos y recursos para brindar nuevas soluciones dirigidas a los clientes. Cuando son integrados a las estrategias empresariales, permiten generar un valor agregado y a su vez, reducir significativamente los costos de coordinación. No obstante, señala los riesgos intrínsecos de los ecosistemas de innovación puesto que, las dependencias que se crean entre organizaciones pueden llevar al fracaso si no se gestionan correctamente.

Por último, Granstrand y Holgersson en 2020, contribuyen a una comprensión más amplia sobre los ecosistemas de innovación. Observan que, en definiciones previas, los componentes de los ecosistemas de innovación son abordados de manera disjunta y destacan la importancia de inte-

grar todos los elementos en una única definición coherente. Por ende, establecen un enfoque más equilibrado sobre el concepto de los ecosistemas de innovación, describiéndolos como un sistema dinámico que comprende diferentes actores, actividades, instituciones y artefactos, estos últimos mencionados incluyen lo que son productos y servicios, recursos tecnológicos y no tecnológicos. De igual manera, engloba las relaciones cooperativas (complementarias) y competitivas (sustitutivas), mismas que desempeñan un papel fundamental en la capacidad innovadora de los actores involucrados en el ecosistema (ver Figura 3).

**Figura 3**

*Definición de los ecosistemas de innovación*



*Nota. Granstrand y Holgersson (2020).*

## **CONCLUSIONES**

En los orígenes de la innovación, normalmente ésta se abordaba de una manera elemental y era entendida como la introducción de nuevas ideas en un entorno específico. Sin embargo, conforme se fue profundizando en el estudio de este concepto, diversos elementos han pasado a ser parte

esencial del entendimiento de la innovación. Por lo que ahora, la innovación ya no se limita solamente a un desarrollo tecnológico en las organizaciones, sino que también se incluyen distintos elementos como sociales, colaborativos e incluso competencias estratégicas y organizacionales. De este modo, la innovación cobra especial relevancia para el éxito empresarial, ya que, el adoptar cambios trascendentales, permite prevalecer en un entorno dinámico.

Se evidencia que Schumpeter se consolida como el autor seminal en la teoría de la innovación, ya que sus significativas contribuciones siguen siendo un marco de referencia en la actualidad. Su aproximación a la innovación como el principal motor para el desarrollo económico, el empresario como actor clave en el proceso de innovación y la disrupción creativa, han sido hitos que establecieron los cimientos para una comprensión más precisa y la transformación de la economía y las organizaciones.

Para investigaciones futuras, se recomienda el abordaje de la innovación como un componente que no solo influya en el entorno interno de las organizaciones, sino en el contexto inmediato de las mismas, de tal forma que este concepto se vea como un elemento transformador de la sociedad y no solo de las organizaciones.

# Listado de referencias

- Adame, M. F., Troche-Souza, C., Santini, N. S., Acosta-Velázquez, J., Vázquez-Lule, A., Villareal-Rosas, J., Worthington, T., Andradi-Brown, D. & Lovelock, C. E. (2024). The role of blue carbon in reversing mangrove degradation trends in Mexico. *Biological Conservation*, 298, 110775.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98. [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Gomes-4/post/Can\\_anyone\\_recommend\\_studies\\_about\\_innovation\\_strategies\\_in\\_companies/attachment/59d61f5179197b807797dc47/AS%3A283732029263872%401444658395617/download/Adner\\_2006\\_HBR.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Gomes-4/post/Can_anyone_recommend_studies_about_innovation_strategies_in_companies/attachment/59d61f5179197b807797dc47/AS%3A283732029263872%401444658395617/download/Adner_2006_HBR.pdf)
- Agüero, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Cantabria.
- Albert, S., y Whetten, D. (2004). Organizational identity. En M. Hatch y M. Schultz, (Eds.) *Organizational identity* (pp. 89-104). Oxford. <https://global.oup.com/ushe/product/organizational-identity-9780199269471?cc=mx&lang=en&>
- Alpuche, E., y Bernal, J. (2015). La institución y la organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*, 10, 1-29. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n10/n10a2.pdf>
- Alvarado Altamirano, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, 2019, 11-41. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.591>
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27-30.
- Álvarez, L., Martínez, J. C., & Pérez, M. J. S. (2023). La innovación social en la economía social y su fomento en un entorno regional. El caso del Principado de Asturias. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (108), 99-130.
- Alvesson, M., y Berg, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An Overview*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110136074>
- Amaya López Juannys Chiquillo Rodelo Delvis Muñoz Rojas, N., & Guajira, D. LA. (2018). *Responsabilidad e Innovación Social Responsabilidad e Innovación Social desde la Educación Superior desde la Educación Superior*.
- Andrius, J., Kovaitė, K., Butvilas, T. y Šūmakaris, P. (2024). Impacto del clima organizacional en el bienestar de los empleados y las relaciones saludables en el trabajo: un caso de centros de servicios sociales. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>

- Arango, J. (2011). Escuela de relaciones humanas en la administración: Los Trabajos de Elton Mayo. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8017>
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. Dirección estratégica.
- Arellano, D. (2022). Presentación de número. *Revista Digital de Estudios Organizacionales*, 1(1), 6-12 <https://redeo.ux.edu.mx/index.php/redeo/article/view/2>
- Arévalo, A.Iva, L. D., Aguilar, S.aldaña, C. M., Cueto, O.rbe, R. E., Ríos, L.ópez, L. A., Ruiz, C.orea, S., & Yalta, F.lores, B. (2021). Responsabilidad social universitaria y la gestión institucional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (4), 5383–5400. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.696](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.696)
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5 ed.)*. Editorial Episteme.
- Arias, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa-Perú. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Arias, J., Soto-Carballo, J.G., y Pino-Juste, M.R. (2022). Emotional intelligence and academic motivation in primary school students. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. <https://doi.org/10.1186/s41155-022-00216-0>
- Armijos, M., Bermúdez, B. & Mora, S. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arriaga-López, F., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E., (2017). propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de arandas, Jalisco, México *Ra Ximhai*, 13(3), 417-424 <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Asián-Chaves, R., Fernández, M. T. F., & Pineda, Ó. M. (2013). Más allá de la RSC. Hacia un nuevo paradigma de desarrollo a través de la innovación social. *Prisma social*, (10), 0-30.
- Barba, A., y Montoya, M. (2018). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. *Administración Y Organizaciones*, 16(30), 51–77. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/104>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge.
- Barney, J. B. & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203-212.
- Barradas, M., Rodríguez, J. & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *I Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28). <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>
- Barragán, J., Robichaud, Y., Cachon, J. & McGraw, E. (2023). Determinantes del Desempeño de las Pequeñas Empresas en México: Un Estudio Empírico: Small Business Determinants of



- Performance in Mexico: An Empirical Study. *Innovaciones De Negocios*, 20(39), 1–42. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-404>
- Belleza, V. A. & Dios, O.M. (2022). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660920/Belleza\\_YV.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660920/Belleza_YV.pdf?sequence=3)
- Benitez-Amado, J., y Walczuch R. (2012). Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: a resource-based analysis. *European Journal of Information Systems*, 21(6), 664-679. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.14>
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European journal of innovation management*, 18(4), 508-527.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. Garden City.
- Bernal I., Pedraza, N. & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Espacios*. 41(22). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bertalanffy, L. (1973). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de cultura económica.
- Berumen, S., & Epitalon, G. (2009). Una contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de recursos humanos. *Contaduría y administración*, (228), 129-149.
- Bettaglio, M. (2021). Innovación social a través de la narrativa gráfica: periodismo gráfico, autonarración y testimonios para el cambio social. *RIESISE: Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 4 (1), pp. 65-86, ISSN: 2659-531
- Boitnott, J. (2021). KFC Y Walmart utilizan la realidad virtual para capacitar a sus empleados. He aquí por qué su empresa también debería. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/es/tecnologia/kfc-y-walmart-utilizan-la-realidad-virtual-para-capacitar-a/409800>
- Bonifaz, A.randa, E. F. B., & Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 106-116. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.699>
- Brettel, A. y Gambling, T. (2003). Needle in a haystack? Effective literature searching for research. *Radiography*, 9(3), 229-236. [https://doi.org/10.1016/S1078-8174\(03\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S1078-8174(03)00064-6)
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes. Instituto de Innovación social. ESADE. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx>.

- Buey, M.L.D. (2002). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XXI*, (5), 77-96.
- Cabrera, E. P. Z., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2019). Incidencia del control interno en la gestión administrativa de las IES. Caso: Departamento de Pastoral, Universidad Politécnica Salesiana. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonia*, 4(2), 321-348. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i2.477>
- Camacho, J. H., Cervantes, F., Cesín, A., y Palacios, M. I. (2019). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53), <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41760730033>
- Cámara Minera de México. (2023). Reporte anual de la minería en México. <https://www.camimex.org.mx/>
- Carl, J. (2020). From technological to social innovation – the changing role of principal investigators within entrepreneurial ecosystems. *Journal of Management Development*, 39(5), 739–752. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2019-0406>
- Carranza, D. & Cedeño, W. (2023). Evaluación de la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos del distrito de educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte, periodo 2021-2022. *ESPAMMFL*. [https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC\\_AP89D.pdf](https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC_AP89D.pdf)
- Carrillo, M., & Aguirre, F. (2018). *Gurús de la administración y sus aportes*. Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Carrilo, O. L. (2007). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 81-93.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*.
- Castro, K., y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Cazau, P. (2006), "Introducción a la investigación en ciencias sociales", Buenos Aires, Argentina, Edición electrónica, Recuperado de: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/materiales/introducci%c3%93n%20a%20la%20investigaci%c3%93n%20en%20cc.ss.pdf>
- Cepeda-Carrión, G., & Roldán, S. algueiro, J. L. (2004). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Depósito de investigación, Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/76333>
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

- Chesbrough, H. y Bogers, M. (2014). *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming (pp. 3-28). <https://ssrn.com/abstract=2427233>
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª. Ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Chin, W. (1988). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 7-16.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Cisternas, C. (2021). Análisis del Entorno en la Gestión Universitaria: Una Aproximación desde la Teoría de Sistemas Sociales. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 1–21. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.44075>
- Clegg, S., y Hardy, C. (1996a). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 1-28). Londres: Sage.
- Codina, A., (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100 <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>
- Colpas, F., Taron, A., & Fuentes, L. (2019). *Innovación social y sostenibilidad en América Latina: Panorama actual Social innovation and sustainability in Latin America: Current panorama*.
- Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación*. Comisión Europea. <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (2024). *Programas Nacionales Estratégicos*. <https://conahcyt.mx/pronaces/>
- Contreras A., M. G. (2020). *Impacto Socioeconómico del transporte de carga en México*. *Ingeniería y conciencia*, 7(14). doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/5540/723>
- Contreras N. (2019). *Desarrollo organizacional: modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://hdl.handle.net/20.500.14330/TES01000785143>
- Contreras, J., y De la Rosa, A. (2013). Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas. En A. De la Rosa Albuquerque y J. Contreras Manrique (Eds.) *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales* (pp.13-56). Fontamara.

- Cooper, R. K., y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo ya las organizaciones*. Editorial Norma.
- Coronado-Maldonado I. y Benitez-Marquez, M.D. (2023). Relación de los equipos de trabajo en la organización: papel del líder emocionalmente inteligente. *Espacios*, 43(4), 64-76.
- Cruz-Cabrera, B. C., Valadez-Solana, B. D., Regino-Maldonado, J., Acevedo-Martínez, J. A., & Ríos-Castillo, M. (2022). Una revisión bibliométrica de la literatura sobre innovación social. *Inquietud Empresarial*, 22(2), 35–53.
- Danvila, I. y Sastre, M.A. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (20), 120-126.
- Dasgupta, M. y Gupta, R. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224. <https://doi.org/10.1177/097215090901000205>
- De la Cruz-Portilla, A.C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2), 63-92. DOI: <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar38-2-art3>
- De la parte, C. (2018). Evolución histórica de los RRHH. Departamentalización y profesionales que lo integran, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/97005/4/TFG.%20Cynthia%20de%20la%20Parte%20Chana.%20RLL%20y%20RRHH.pdf>
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 8(4), 13-44. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/313>
- De la Vega-Arizpe, A. C. (2017). Programa Sectorial de Innovación y Desarrollo Económico 2017-2021. Obtenido de MINERÍA: <http://www.chihuahua.com.mx/Programa%20Sectorial.pdf>
- De Wet, F. (2012). Structural equivalence and item bias of a self-report emotional intelligence measure in the mining industry. [Mini-tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Magíster en Comercio en Psicología Industrial]. Universidad del Noroeste.
- Deal, E., y Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano.
- Del Do, A., Villagra, A. & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. 15(1) 941. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Del Pino, A. rriagada, S., Vallejos, C. artes, R., Améstica, R. ivas, L., & Cornejo-Saavedra, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. Las universidades públicas en Chile. *Páginas de Educación*, 11 (2), 176–198. <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1633>
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: a synthesis*. Sage Publications.

- Demuner, M., Saavedra, M. & Cortés, M. (2022). Rendimiento empresarial, resiliencia e innovaciones en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782022000200001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782022000200001)
- Denham, J. (1998). Emotional development in young children. Guilford Press.
- Denney, A. y Tewksbury, R. (2013). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*, 24(2), 218-234. <https://doi.org/10.1080/10511253.2012.730617>
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice Hall Internacional.
- Diario Oficial de la Federación (2019, noviembre 8). Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-051SCFI/SSA1-2010. Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria. Publicada el 5 de abril de 2010.
- Díaz, E., Sánchez, R., D., y Guadarrama, D. (2006). La actividad artesanal textil de Guadalupe Yancuictlalpan ¿un sistema productivo local? *Quivera*, 8(2), 210-230. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40180210>
- Díaz, S. (2023). *Walmart es la compañía con más ventas en el mundo*. *El Economista*. [https://www.economista.com.mx/mercados/Walmart-es-la-compania-con-mas-ventas-en-el-mundo-20230507-0057.html#:~:text=La%20cadena%20de%20tiendas%20de,de%20d%C3%B3lares%20en%20el%202022.&text=La%20cadena%20de%20tiendas%20de%20autoser-vicio%20estadounidense%](https://www.economista.com.mx/mercados/Walmart-es-la-compania-con-mas-ventas-en-el-mundo-20230507-0057.html#:~:text=La%20cadena%20de%20tiendas%20de,de%20d%C3%B3lares%20en%20el%202022.&text=La%20cadena%20de%20tiendas%20de%20autoser-vicio%20estadounidense%20)
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Do Adro, F., & Fernandes, C. I. (2020). Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 23-40.
- Dogan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 4(3), 290-300. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.491>
- Domínguez, C. (2020). Introducción a la teoría de los stakeholders y el desarrollo sostenible. *Revista Utesiana de la Facultad Ciencias y Humanidades*, 5(5), 32-37.
- Domínguez, P. (2013). *El ambiente laboral en una institución de tercer nivel, desde la perspectiva de los hospitales magnéticos* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://hdl.handle.net/20.500.14330/TES01000693706>
- Donaldson, L. (2008). The Conflict Between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design. En R. Burton, R. Eriksen, B., Håkonsson, D., Knudsen, T., Snow, C. (Eds.) *Designing Organizations. Information and Organization Design Series*, Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-77776-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-0-387-77776-4_1)

- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row Publishers.
- Dueñas B.M.L. (2002). Importancia de la Inteligencia Emocional, un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, (5), 77-96.
- Duque, C. O. L. (2019). Evaluación del desempeño: opiniones en dos empresas del sector construcción. *Grindda*, 2(21), 142-150. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/GRINNDA/article/view/2733>
- Duque, O.liva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: Una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 25–41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819025003>
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- Espejel, A., Rodríguez, D. M., Barrera, A. I., y Ramírez, A. G. (2018). Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115011>
- Espinoza, R. (2009). El Fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1),53-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>
- Estrada-Domínguez, J. E., Cantú-Mata, J. L., Torres-Castillo F., y Barajas-Ávila, E. (2020). Factores que influyen en el consumidor para la adquisición de producto sustentable. *Interciencia*, 45, 36-41.
- Extremera, N., Durán, A., y Rey L. (2005). La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el “engagement” en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. *Ansiedad y Estrés*, 11(1), 63-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1197915>
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herre-ro Hermanos, S.A.
- Fernández, J. L. & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143.
- Fiallo, J. (2017). Importancia del Sector Agrícola en una Economía Dolarizada. *Tesis de licenciatura*. Universidad San Francisco de Quito USFQ. <https://core.ac.uk/download/pdf/160259693.pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>



- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110-125.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. University of Minnesota.
- Freeman, C. (1995). The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24. [https://web.archive.org/web/20170809051850id\\_/http://www.globelicsacademy.org/2011\\_pdf/Freeman%20NSI%20historial%20perspective.pdf](https://web.archive.org/web/20170809051850id_/http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Freeman%20NSI%20historial%20perspective.pdf)
- Gaete, R. (2015). *El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección*.
- Gallego, N. & Rave, E. (2022). *La gestión del conocimiento como proceso fundamental para el mejoramiento empresarial y académico*. *Economía y Negocios*, 4(1). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/635/6353112009/6353112009.pdf>
- García Govea, M., Escalante Domínguez, M. y Quiroga San Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 10(2). <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- García S. (2011). El clima organizacional y su diagnóstico una aproximación conceptual. *Cuadernos De Administración*, 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García, A., Moro, M. y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.02.003>
- García, C. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica, 336.
- García, L. (2019). The problem with distance education dropout rate. Answers from the Mediated Educational Dialogue. *RIED-Revista Iberoamericana de Educacion a Distancia*, 22(1), 245–270. <https://doi.org/10.5944/ried.22.1.22433>
- García, L., & García, L. (2022). Megatendencias gerenciales. Cosmovisión desde su praxis. *Revista FACES*, 4(1), 23-39.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle* [Tesis de Maestría, Universidad del Valle].
- García, M. y Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- García, M., Salas, L. & Orozco, H. (2020). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes. *Entramado*. 16(1). Pp.12-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265464211002>

- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*, *V*(12), 67-88. [https://issuu.com/barrera.efren/docs/tecnologia\\_administrativa\\_vol.\\_v\\_nro.\\_12\\_mayo-agos](https://issuu.com/barrera.efren/docs/tecnologia_administrativa_vol._v_nro._12_mayo-agos)
- García, R.angel, F., Vega, C.ano, R., & Vallaey, F. (2022). Ética, Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social desde la docencia en instituciones de educación superior latinoamericanas. *Emerging Trends in Education*, *4*(8A), 74–92. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8a.4729>
- García, Y. (2020). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados del Hospital de Especialidades El Ángel* [Tesis de Licenciatura, Universidad Don Vasco]. <https://hdl.handle.net/20.500.14330/TES01000801108>
- García-Flores, V., & Palma, L. (2019). Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, *97*, 245–278. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14148>
- García-González, J. R., & Sánchez-Sánchez, P. A. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, *31*(6), 159-170.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Germán, V., De la Peña, A. & García, K. (2023). *Desarrollo económico, inversión en transporte y urbanización en México: causalidad y efectos*. Noésis Revista de ciencias sociales, *32*(63). <https://www.scielo.org.mx/pdf/noesis/v32n63/2395-8669-noesis-32-63-67.pdf>
- Giménez, S. (2023). *Redes Sociales, estado actual y tendencias 2023*. OBS Business School. Universidad de Barcelona.
- Gobierno de México (2024). Etiquetado frontal de alimentos y bebidas. Todo lo que debes saber para un consumo consciente y saludable. <https://www.gob.mx/promosalud/acciones-y-programas/etiquetado-de-alimentos>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Gómez, I. (2016). *Consolidación, el objetivo de Walmart en 2016*. El Sol de México
- Gómez-Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, *(11)*, 97-113. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2020). Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero! *Revista de Administração de Empresas*, *60*(2), 104-119. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200204>



- Gonzales-Miranda, D. R., Ocampo-Salazar, C. A., y Gentilin, M. (2018). Organizational studies in Latin America. A literature review (2000- 2014). *Innovar*, 28(67), 89-109. <http://dx.doi.org/10.15446/in-novar.v28n67.68615>
- González, C. J. (2015). La Adaptabilidad Organizacional Desde El Enfoque De La Teoría De Contingencia Y La Escuela De Configuración. *Revista global de negocios*, 3(4), 69-81.
- González, J. (2014). *El “efecto Walmart”*: ¿a precios más bajos mayor delincuencia? BBC News Mundo. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140306\\_eeuu\\_efecto\\_walmart\\_delincuencia\\_jg](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140306_eeuu_efecto_walmart_delincuencia_jg)
- González-Romero, G. (2020). La innovación social como estrategia de desarrollo. Políticas urbanas y acción colectiva. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 11(16), 29–54.
- González-Torres, D. I., Lopez-Toledo, L., Zermeño-Hernández, I. E. & Méndez-Toribio, M. (2024). Integrating local knowledge into public policy instruments for enhancing restoration: A study case from western Mexican tropical dry forest. *Trees, Forests and People*, 18, 100662.
- Granstrand, O. y Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90 (91). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Greene, J. (2022). The homelessness research and action collaborative: case studies of the social innovation process at a university research center. *Social Enterprise Journal*, 18(1), 163–181. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0061>
- Grupo de trabajo de la Fundación Mexicana para la Salud (2013). Universalidad de los servicios de salud en México. *Salud Pública de México*, 55, 3-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10625593003>
- Guirao-Goris, J. A., Olmedo Salas, Á., & Ferrer Ferrandis, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista iberoamericana de enfermería comunitaria*, 1(1), 1-25.
- Gustems, J. (2012). Promover el cambio: Aportaciones de la Teoría General de Sistemas en clave multidisciplinar. *Encuentros multidisciplinares*, 14(40), 2-7.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., y Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hall, R. (1996), *Organizaciones. Estructuras, procesos, y resultados*, México: Prentice Hall.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press. [https://www.academia.edu/58217781/Leading\\_the\\_revolution](https://www.academia.edu/58217781/Leading_the_revolution)
- Henríquez, A. T., Narváez Castro, M., & Senior Naveda, A. (2022). Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 28 (2), 364–380. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37944>

- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*. McGraw-Hill
- Hernández, F. (2017). *Wal-Mart México lidera el crecimiento global*. El Financiero.
- Hernández, J., Tirado, P. y Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164-199. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed.)*. McGraw Hill Education.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 164-199.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W., & de Lara Choy, M. I. P. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Hodgson, G. (2011). ¿Qué son las instituciones? *Revista CS*, (8), 17-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476348371001>
- Hofstede, G. (1997). *Culture and organizations. Software of mind*. McGraw Hill. <https://acortar.link/QcU1yr>
- Holguín, J., & Maury, G. (2022). Propuesta de sostenibilidad, significatividad e innovación social en el barrio la Cecilia de la comuna 3 de Armenia. [Tesis doctoral, Universidad EAFIT]. [repositorio.eafit.edu.co](https://repositorio.eafit.edu.co)
- Howaldt, J. y Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. IMO International Monitoring. [https://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch\\_Final%20ds.pdf](https://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Conociendo la industria de la construcción y los servicios de apoyo a la construcción*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463914709.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463914709.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Estadísticas a propósito de la minería en México. <https://www.inegi.org.mx/temas/mineria/>
- Iturralde, J. (2021). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS de la ciudad de Ambato en el año 2020. [Tesis de grado de Ingeniería en Auditoría y Contabilidad, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

- Jailler, É. (2020). *Construyendo la innovación social. Guía para comprender la innovación social en Colombia*. Colección Mensajes.
- Jaillier-Castrillón, É., Ramírez, L., Sampredo, C., & Arboleda, C. (2020). *Innovación social: evolución del concepto en el tiempo*. 1637–1654. <https://orcid.org/0000-0001-6974-0275>
- Jain, P. K., Hazenberg, R., Seddon, F., & Denny, S. (2020). Social Value as a Mechanism for Linking Public Administrators with Society: Identifying the Meaning, Forms and Process of Social Value Creation. *International Journal of Public Administration*, 43(10), 876–889. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1660992>
- Jama-Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC*, 10(4), 35-57. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37/37>
- Jauregui, M. S. Z. & Peña, H. J. (2023). Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 12(6), 128-143. <https://doi.org/10.36260/rbr.v12i6.1978>
- Jepperson, R. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En P. Walter & P. DiMaggio (Eds.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.193-215). Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad del Estado de México.
- Jiménez, A. (2024). *La verdadera razón por la que Walmart baja los precios de mas de 7 mil artículos*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/la-verdadera-razon-por-la-que-walmart-baja-los-precios-de-mas-de-7-mil-articulos-nid22082024/>
- Jiménez, J. J. y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 7-34.
- Jiménez-Ramos, L. M., Villa-Garzón, F. A., & Branch-Bedoya, J. W. (2022). La gobernanza de datos en la gestión organizacional de las instituciones de educación superior: un análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 20(36), <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n36.9081>
- Jolliffe, I.T. (2002). *Principal component analysis*. Springer.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Jonker, C.S. (2002). *The compilation and evaluation of a development program aimed at emotional intelligence*. [Tesis doctoral no publicada]. University for Christian Higher Education.
- Julio, P. (2020). *Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas*. *Enfoques*, 4(16), 272-283. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- Jurado, J. J. (2016). *Cómo convertir tu empresa en una marca líder en el mercado*. Mestas Ediciones.
- Kast, F. E. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Editorial Mc GranW-Hill.

- Katz, D. y Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas
- Klimscha, F. (2017). Cultural Diversity in Prehistoric Western Eurasia: How were Innovations diffused and re-invented in Ancient Times?. *Revista del Centro de Estudios sobre Diversidad Cultural*, 16, 1-31. <https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/b9e965ca-2b9f-4771-a8e8-bb38d7301655/content>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P., y Armstrong, G., (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Lema, M. J. M. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, 6(7), 21-32.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper y Brothers.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Universidad de Harvard
- López Figueroa, J.C. (2016). *Forma de Organización en la Actividad Agrícola. El Caso de una Sociedad de Producción Rural en el Valle del Yaqui. YALETA Agropecuaria SPR DE R.I* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana. TESIAMI. <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=17265&docs=UAMI17265.pdf>
- Lorena, G. C. (2017). Clusters agroindustriales en Argentina: Influencia del institucionalismo y el capital social. *Trayectorias*, 19(45), 37-56.
- Maestre, L., Páez Cabas, A., Lombana, J., & Vega, J. (2021). Innovación social: un análisis bibliométrico del concepto y sus tendencias actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 23(41).
- Manterola, C., Hernández, M., Otzen, T., Espinoza, M., Grande, L. (2023). *Estudios de corte transversal. Un diseño de investigación a considerar en las ciencias morfológicas*. *Int. J. Morphol*, 146-155. [http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2023/02/Art\\_21\\_411\\_2023.pdf](http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2023/02/Art_21_411_2023.pdf)
- March, J., y Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Martínez, J. (2018). TEORÍA DEL CAOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL. *Revista TENDENCIAS XIX*, 1(1).
- Martínez, R. Vera, M. A. M., & Vera, J. G. S. (2015). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Global de Negocios*, 3(3), 31-41.
- Martínez-Ávila, M., y Fierro-Moreno E. (2007). Práctico, Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Mayer, J.D., Caruso, D. y Salovey, P. (1999). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayo, E. (1945). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Harvard University Press.

- Mdleleni, L. (2022). University as a vehicle to achieve social innovation and development: repositioning the role of the university in the society. *Social Enterprise Journal*, 18(1), 121–139. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2020-0093>
- Medina, X. (2020). *Innovación social: conceptualización, desarrollo y situación actual en Europa y América Latina*.
- Mediver, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*. 1(3). 5-33. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/331/pdf>
- Melo, Rojas, G. M., & Hernández, H.errera, C. A. (2024). Percepción estudiantil de la responsabilidad social universitaria en la gestión organizacional: un estudio en una unidad académica del Instituto Politécnico Nacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1803>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Universidad del Rosario.
- Mendoza, V., Moreira, J. (2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*, 6, 608-620. <https://www.gestiopolis.com/pensadores-de-la-administracion-y-sus-aportes/>
- Merino, G. (2022). Nuevo momento geopolítico mundial: La Pandemia y la aceleración de las tendencias de la transición histórica-espacial contemporánea. *PUC Minas; Estudos Internacionais*; 9 (4) 10-1-2022; 106-130.
- Meyer, J., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as a myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. [https://www.ccsa.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer\\_rowan\\_teor%C3%ADa\\_institucional.pdf](https://www.ccsa.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer_rowan_teor%C3%ADa_institucional.pdf)
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN]. (2017). Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional. Ed. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. <https://www.mideplan.go.cr/node/1553>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). La escuela cultural. Creación de estrategia como un proceso colectivo. En H. Mintzberg (Ed.) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (pp. 331-358). Granica. <https://www.qtorb.com/safari-a-la-estrategia-visita-por-la-jungla-del-management-estrategico/>
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohamed, H., Zeinhom, G., & Ahmed, R. (2022). From university social-responsibility to social-innovation strategy for quality accreditation and sustainable competitive advantage du-

- ring COVID-19 pandemic. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(5), 410–437. <https://doi.org/10.1108/jhass-04-2021-0086>
- Mokyr, J. y Strotz, R. (1998). The Second Industrial Revolution, 1870-1914. *Storia dell'economia Mondiale*, 21945(1), 219-245. <https://sites.northwestern.edu/jmokyr/files/2016/06/The-Second-Industrial-Revolution-1870-1914-Aug-1998-1ubah7s.pdf>
- Mondy, R. W. y Noe, R. M., (1997). *Administración de personal* (6ª edición). Pearson educación.
- Montaño Hirose, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, 30(78), 19-34. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90304>
- Montaño Hirose, L. (2024). Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales: Una aproximación al caso mexicano. *Administración Y Organizaciones*, 27(52). <https://doi.org/10.24275/FSEC4721>
- Mora, A., López, C., y Hilliard, I. (2018). Evaluando los stakeholders de la Economía del Bien Común. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (94), 251-283.
- Morais-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G., & De-Carli, E. (2022). The social innovation process: exploring the specificities in a developing context. *Business Process Management Journal*, 28(1), 236-257.
- Moriyama, I. M. (1968). *Indicators of social change. Problems in the measurements of health status*. Rusell Sage Foundation.
- Mota-Nieto, J., Fernández-Reyes, J. A. & García-Meneses, P. M. (2023). The Mexican Carbon Capture and Storage Platform: Construction of a boundary object for bridging the gaps between contexts, actors, and disciplines. *International Journal of Greenhouse Gas Control*, 129, 103965.
- Munch, L. (2019). *Fundamentos de gestión empresarial*. Editorial Trillas.
- Muñoz, D. S., Perdigón, S. G. P. G., & Fernández, A. B. (2021). El control de gestión en la universidad cubana. El cuadro de mando integrar como herramienta de control. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 9(2), 100-114. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1518>
- Muñoz-Martínez, R. y Rodríguez-Muñoz, S. (2005). La Inteligencia Emocional y su Relación con el Proceso Directivo en el Contexto Empresarial. *Ingeniería Industrial*, 26(1), 18-24.
- Nahuat Román, B., Rodríguez Vargas, M., & del Carmen Gómez de la Fuente, M. (2021). *Innovación, Responsabilidad Social Empresarial en grandes empresas*. <https://orcid.org/0000-0003-1291-0880>
- Narro, J., Martuscelli, J., & Barzana, E. (2012). Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional. [En línea]. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial, UNAM.



- Nichols, N., Phipps, D. J., Provençal, J., & Hewitt, A. (2013). *Knowledge Mobilization, Collaboration, and Social Innovation: Leveraging Investments in Higher Education*, 4(1).
- Noland, J. & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Review*, 12 (1), 39-49.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión del conocimiento*, 1-9. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La Organización creadora de conocimiento*. Oxford.
- Noriega, M. & Pría M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 116-122. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21418849004>
- Ocaranza, A. (2015). *Reconoce Walmart de México y Centroamérica a sus mejores proveedores de servicios de logística*. Portal Político.tv. <https://www.portalpolitico.tv/negocios/reconoce-walmart-de-mexico-y-centroamerica-a-sus-mejores-proveedores-de-servicios-de>
- OCDE. (1992). *OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data - Oslo Manual. General Distribution*. The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/87954fc6-en>
- Ordoñez, D. (2024). Plan estratégico para la empresa PEASPOL S.A. Tesis de licenciatura. Universidad Lacia Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/7356/1/TC-ULVR-0391.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). Manual de Oslo. *Comisión Europea, EUROSTAT*.
- Ortas, E. y Moseñe, J. A. (2011). Sostenibilidad en tiempos de crisis, ¿una apuesta al fracaso o un valor en alza?: Evidencia del sector energético español. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 14(Extraordinario), 299-320.
- Ortiz-Paniagua, C. F., Valencia, J. B., & Esparza, A. F. (2021). Structural model of university social responsibility. *Sustainability in Debate*, 12 (2), 185-218. <https://doi.org/10.18472/SustDeb.y12n2.2021.37345>
- Oседа Gago, D., Mendivel Geronimo, R. K., & Durán Carhuamaca, A. (2020). Potential for innovation and institutional management at the National University of Cañete-Peru. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 207-236.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2002). *Gestión financiera*. McGraw-Hill Interamericana
- Palma-Ruiz, J.M., González-Moreno, S.E., y Cortés-Montalvo, J.A. (2019). Sistemas de gestión del aprendizaje en dispositivos móviles: evidencia de aceptación en una universidad pública

- de México. *Innovación Educativa*, 19 (79), 35-56.
- Paré, G., y Kitsiou, S. (2017). Methods for literature reviews. In *Handbook of eHealth evaluation: An evidence-based approach [Internet]*. University of Victoria.
- Párraga, Z. L. (2022). Evaluación del desempeño por competencias. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación*, 1(5). <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/52/57>
- Parrales, V., Aguirre, M., Andrade, P. & Ledesma, G. (2021). Gestión de talento humano para la eficiencia laboral en las haciendas bananeras de la provincia de los ríos. vol. 7, núm. 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6505404>
- Patlán-Pérez, J. y Flores-Herrera, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Paul, J. y Rialp, A. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Toran S.A.
- Peng, M. (2010). *Estrategia Global*. Cengage Learnings.
- Peña, N. & Aguilar, O. (2024). Las prestaciones laborales y su impacto en el clima organizacional de las mypes de Valle de Santiago, Guanajuato. *Revista RELAYN Micro y Pequeñas Empresas en Latinoamérica*. 8 (2). <https://doi.org/10.46990/relayn.2024.8.2.1534>
- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153331>
- Pilligua, C. & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28), 100-156. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Pineda, V. y Erazo, J. (2021). *La estructura organizacional hace referencia a la manera en que se organizan y distribuyen las actividades*. Revista arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>
- Pinto, J. D. J., Soto, N. Y., Gutiérrez, A., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios gerenciales*, 19(88), 67-86.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>



- Prantl, J., Freund, S., & Kals, E. (2022). Strengthening social innovation in higher education institutes – an organizational change process involving staff and students. *Social Enterprise Journal*, 18(1), 140–162. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2020-0094>
- Pugh, D., & Hickson, D. (1973). “Dimension of Organization Structure”, end Hildebrand, Wolf, *Comparative Organizations*, pp. 441-470.
- Quintero, P. y Zamora, O. (2020). *Tipos de conocimiento. UNO Sapiens*. Publicación Semestral. (4), 23-24.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia administrativa*, 9(1) 54-61 <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez, N. (2021). Tecnología para eficientar el proceso de evaluaciones de desempeño. *VentureSoft*, (1). <https://www.venturesoft.com/tecnologia-para-eficientar-el-proceso-de-evaluaciones-de-desempeno/?privacy=updated>
- Ramírez, P. (2022). Guía para la medición y análisis de la productividad en los proyectos constructivos. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13963/TF9389\\_BIB308170\\_Pablo\\_Ramirez\\_Salas.pdf?sequence=1](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13963/TF9389_BIB308170_Pablo_Ramirez_Salas.pdf?sequence=1)
- Ramírez, R. I., Antequera, R. R., Lay, N. D., & Villalobos Antúnez, J. V. (2023). Gestión organizacional en coordinaciones universitarias de postgrados. *Formación universitaria*, 16(3), 73-82. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000300073>
- Ramón, C. M., Paz, Y., Reyes, M., y Espinosa, M. T. (2018). La ropa de tipo artesanal: desafíos y oportunidades en su comercialización. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 22(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312001>
- Ramos, L., & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et technica*, 1(34).
- Ramos, S., Sevillano, B. y Maestre, B. (2020). *Sobre las definiciones de ética, legislación y deontología*. *Revista de la sociedad española del dolor*. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1134-80462019000500013](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1134-80462019000500013)
- Rendón, L. (2011). *Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración: antecedentes*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7457>
- Ringle, C.M. (2015). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) using Smart-PLS 3. *Computational data analysis and numerical methods VII WCDANM*. Portugal.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional* (6 ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M. & Decenzo, A. (2017). *Fundamentos de administración*. Editorial Pearson.
- Robertson, T. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31(1), 14-19. <https://doi.org/10.1177/002224296703100104>

- Roca, J., & Sabates, L. (2014). El planteamiento del problema, las preguntas y los objetivos de la investigación: criterios de redacción y check list para formular correctamente. Universidad Autónoma de Barcelona
- Rodríguez, M. & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 28-40. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Rodríguez, M., Palomino, G. P., & Aguilar, C. M. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*. 4(2), p.704. [https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC\\_AP89D.pdf](https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC_AP89D.pdf)
- Roethlisberger, F., y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge.
- Rogers, E. (1971). *Diffusion of Innovations*. A Division of Macmillan Publishing.
- Rogers, E. y Scott, K. (1997). *The Diffusion of Innovations Model and Outreach from the National Network of Libraries of Medicine to Native American Communities*. University of New Mexico. <https://communitas.co.za/wp-content/uploads/2008/09/DiffusionofInnovationModelofChange.doc>
- Romero, J. (1999). Estudio introductorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio. (Ed.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 7-30). Fondo de Cultura Económica.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: Technology and Economics*. Cambridge University Press.
- Rubio-Morua, B. C., Zorrilla-del Castillo, A. L., & Briseño-García, A. (2022). La Responsabilidad Social Universitaria y sus dimensiones para las Instituciones De Educación Superior. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 18 (1), 105–117. <https://doi.org/10.46443/catyp.v18i1.306>
- Ruíz, M. & Machuca, M. (2020). El impacto de los millennials en el mercado laboral, un análisis descriptivo en Ciudad Obregón, Sonora. *El buzón de Pacioli*, 20(113), 5-15. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-113-eBook.pdf>
- Saenz, M. V. (2022). Social innovation in Latin America: Debate and experiences. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America: Unleashing a Millennial Potential* (pp. 201-219). Emerald Publishing Limited.
- SAGARHPA, (2024). *Subsecretaria de agricultura*. <https://sagarhpa.sonora.gob.mx/subsecretarias/agricultura>
- Salam, S., Senin, A., Sheeraz, M. y Zainab, S. (2020). Innovation Management: A Bibliometric Analysis. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(4), 169-182. [https://www.researchgate.net/profile/Sidra-Salam/publication/348034901\\_Innovation\\_Management\\_A\\_](https://www.researchgate.net/profile/Sidra-Salam/publication/348034901_Innovation_Management_A_)

[Bibliometric\\_Analysis/links/5fed87d092851c13fed809e2/Innovation-Management-A-Bibliometric-Analysis.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail&\\_rtd=e30%3D](#)

- Saldaña, J.B. (2020). Inteligencia emocional y desempeño laboral en los colaboradores de una consultora internacional de Lima. [Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios – MBA]. Universidad César Vallejo.
- Saldaña, S. A. y Hernández, E. (2001). Guía Práctica para la elaboración del proyecto de investigación desde la perspectiva cuantitativa.
- Salovey P., y Grewal, D. (2006). Inteligencia Emocional. *Mente y cerebro*, 10-20.
- Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. *Imaginación, conocimiento y personalidad*, 9(3), 185-211.
- Sánchez, J., Domínguez, R., León, M., Samaniego, J.L. y Sunkel, O. (2019). Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad. 70 años de pensamiento de la CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Sánchez, M. & De la Garza, M. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. 23(82). <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115004/29056115004.pdf>
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78-82. <https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>
- Santa R., Moros A., Morante D., Rodríguez D., y Scavarda A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. PLoS ONE 18(8): e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Santana De León, (2021). Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá. *Visión Antataura*. 5(2). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026007/2253026007.pdf>
- Santillán Aguilar, M. (2022). *Transportando a través del tiempo*. +Ciencia, (30), 24–27. <https://revistas.anahuac.mx/index.php/masciencia/article/view/1486>
- Sanz-Hernández, A., & Martínez, M. (2020). Innovación Social en las universidades al servicio de la sostenibilidad. Circular Society Lab como estudio de caso. *European Public & Social Innovation Review*, 5(1), 22-36.
- Sarly, R., González, S., Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *UNCuyo*, 9(1), [https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)

- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2da Ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill.
- Scott, R. (2012a). Teoría institucional y organizaciones. En R. Vergara (Ed.) *Organizaciones e instituciones* (pp.163-185). Siglo XXI.
- Scott, R. (2012b). Teoría contemporánea institucional. En R. Vergara (Ed.) *Organizaciones e instituciones* (pp.186-222). Siglo XXI.
- Segredo, P.érez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421412011000200013&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421412011000200013&script=sci_arttext)
- Shemueli, R.G. (2005). Inteligencia Emocional, Perspectivas y aplicaciones ocupacionales. ESAN
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Soto, A. (04 de junio de 2019). Referente. Obtenido de ¿Cuáles empresas en Chihuahua están entre las mejores 500 del país?: <https://referente.mx/@Almer/cuales-empresas-en-chihuahua-estan-entre-las-mejores-500-del-pais>
- Su, Z., Chen, J. y Wang, D. (2018). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 253-265. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Suares, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Ediciones Paidós Iberica.
- Suárez, D., Erbes, A., & Barletta, F. (2020). Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje. Ediciones Complutense/ Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Subsecretaría de transporte (2014). *Dirección general de autotransporte federal*. Estadística básica del autotransporte federal. [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2014/Estadistica\\_Basica\\_del\\_Autotransporte\\_Federal\\_2014.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2014/Estadistica_Basica_del_Autotransporte_Federal_2014.pdf)
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención*. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Sunarsih, S. y Helmiatin. (2017). Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics*, 6(1), 262-276. [https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber\\_6-s1\\_sp\\_s17-034\\_262-276.pdf](https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_6-s1_sp_s17-034_262-276.pdf)
- Taylor, F. W. (1975). *Principios de la administración científica*. HERREROS, HNOS., SUCS., S. A.

- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. McGrawHill. México.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw Hill.
- Thornton, P., y Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin y R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of organizational institutionalism* (pp.99-129). London. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- Tolbert, P., y Zucker, L. (1996). The institutionalized of institutional theory. En S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Eds.), *Handbook of organizations Studies* (pp.175-190). Sage. <https://psycnet.apa.org/record/1997-97212-000>
- Trujillo-Flores, M.M., y Rivas-Tovar, L.A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar*, 15(25), 9-24.
- Tushman, m. y Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Unión de Responsabilidad Social Universitaria latinoamericana [URSULA]. (2019). Segunda Investigación Continental URSULA Estado del Arte de la Responsabilidad social Universitaria (RSU) en América Latina. 1–39. <http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu-2019/resultados/>
- Valadez-Solana, B. D., Cruz-Cabrera, B. C., Huesca-Gastélum, M. I., & Castillo-Leal, M. (2023). Emprendimiento social e innovación social: un análisis bibliométrico. *Inquietud Empresarial*, 23(2).
- Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. [http://blog.pucp.edu.pe/blog/wpcontent/uploads/sites/54/2012/05/manual\\_digital\\_bid\\_rsu.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/blog/wpcontent/uploads/sites/54/2012/05/manual_digital_bid_rsu.pdf)
- Vargas-Merino, J. A. (2021). *Innovación social: ¿Nueva cara de la responsabilidad social? conceptualización crítica desde la perspectiva universitaria*. XXVII(2), 435–450. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Vázquez García, A. (2006). Teorías del cambio organizacional: una síntesis. *Gestión y estrategia*, 39, 93-95. <https://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2951>
- Vega, J. (2018). *Innovación Social*. [www.conacyt.gov.py](http://www.conacyt.gov.py)
- Velandia, R. (2017). La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio. *Repositorio Unillanos*, 2(20), 1-24. <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/912/ARTICULO%20ADE%200306.pdf?sequence=3>

- Verdecia, Y. L. (2012). *El Papel de la Universidad en El Desarrollo Local*. Alianza Editorial. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140211121020/universidad.pdf>
- Villa, M.E. (2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. *Questionar: Investigación Específica*, 1(1), 83-91.
- Villacís Laínez, C. A., Fernando Suarez Núñez, Y., Minshely, X., & Llanos, G. (2016). *Análisis de la Responsabilidad Social en el Ecuador*.
- Villafán, K. B. y Ayala, D.A. (2012). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y Administración*, 59 (4), 223-251.
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nieves, G. R., Spinelli, H. E., Cordero, M. I., Cortejarena, A., y Greco, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 65-94.
- Von Hippel, E. (2017). *Free Innovation*. Cambridge MA: MIT Press.
- Woodward, J. (1975). Management and Technology, end Pugh, D. S., *Organization Theory*, pp. 56-71.
- Xanic, A. (2015). *Los 7 proveedores de logística premiados por Walmart*. El Financiero.
- Zambrano Van Beverhoudt, E. (2007). *El valor de la ética para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria*. *Negotium*. (8), 30-63.
- Zamudio, R. F., & Figueroa, R. A. (2020). Génesis de la responsabilidad social y su impacto en las instituciones de educación superior de México Genesis of social responsibility and its impact on higher education institutions in Mexico. *Revista Espacios*, 41(4), 22. <http://revistaespacios.com/a20v41n04/a20v41n04p22.pdf>
- Zavaleta, C. E. M. (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional-Perú. *Comuni@cción*, 12(1), 53-64.
- Zepeda, I., Angeles, G. & Carrillo, D. (2019). *Infraestructura carretera y crecimiento económico en México*. *Problemas del Desarrollo*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362019000300145#B3](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362019000300145#B3)
- Zúñiga, A., Castillo, M., Pastas, H. & Andrade, M. (2019). Influencia de la Innovación de producto en el Desempeño Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 24(85). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864010/29058864010.pdf>



# Coordinadores

## Dr. José Guadalupe Flores López

*Instituto Tecnológico de Sonora*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6380-5135>

[jose.flores@itson.edu.mx](mailto:jose.flores@itson.edu.mx)

Es un destacado académico y profesional en el ámbito de la administración y la gestión organizacional. Con una sólida formación que incluye una Licenciatura en Administración, una Maestría en Gestión Organizacional y un Doctorado en la misma área por el Instituto Tecnológico de Sonora, ha consolidado su carrera en la investigación y la docencia.

Actualmente, se desempeña como profesor investigador de tiempo completo en el Departamento de Ciencias Administrativas del ITSON, donde también coordina el programa educativo de Doctorado en Gestión Estratégica de las Organizaciones, que cuenta con reconocimiento en el Sistema Nacional de Posgrados. Su labor académica se enriquece con su pertenencia al Cuerpo Académico consolidado Estudio de las Organizaciones y su estatus como miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Además, es académico certificado por ANFECA, lo que avala su compromiso con la excelencia educativa y la investigación de calidad. La trayectoria del Dr. Flores es un reflejo de su dedicación a la formación de nuevos líderes en el ámbito organizacional.

## Dra. Beatriz Alicia Leyva Osuna

Instituto Tecnológico de Sonora

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4935-6326>

[beatriz.leyva@itson.edu.mx](mailto:beatriz.leyva@itson.edu.mx)

Es Licenciada en Administración, egresada del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), y Doctora en Filosofía con Orientación en Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Actualmente, se desempeña como Profesora e Investigadora en el Instituto Tecnológico de Sonora, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, donde contribuye de manera destacada en el ámbito académico y de investigación.

Sus principales áreas de investigación incluyen temas relacionados con la Gestión de la Estrategia, Liderazgo y Desempeño Organizacional, temas en los que ha desarrollado múltiples proyectos y publicaciones. La Dra. Leyva Osuna es miembro activo del Cuerpo Académico “Estudio de las

Organizaciones” y tiene a su cargo el Bloque de Proyectos de Negocios, orientado al desarrollo de competencias estratégicas en administración, en el Departamento de Ciencias Administrativas.

Como parte de su compromiso con la investigación, es integrante del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII), y en el ámbito profesional, desempeña el cargo de responsable de la Secretaría de Administración Científica en el Colegio de Licenciados en Administración de Ciudad Obregón, donde contribuye al fortalecimiento de la administración científica y académica en la región.

### Dra. Alma Rocío García García

Instituto Tecnológico de Sonora

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7242-3489>

[alma.garcia391@potros.itson.edu.mx](mailto:alma.garcia391@potros.itson.edu.mx)

Es una destacada académica y profesional en el campo de la administración de empresas turísticas. Licenciada en esta disciplina, complementó su formación con un doctorado en Ciencias Económico Administrativas, donde ha profundizado en el estudio y análisis de los fenómenos económicos y organizacionales que impactan al sector turístico. Su compromiso con la investigación la ha llevado a ser post-doctorante en el CONAHCYT, lo que refleja su dedicación a la innovación y el desarrollo en su área de especialización. Como académica por asignatura, la Dra. García comparte su vasta experiencia y conocimientos con sus alumnos, fomentando un aprendizaje crítico y aplicado. Además, pertenece al Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras donde resalta su contribución significativa al ámbito académico y su compromiso con la excelencia en la investigación. Su trayectoria es un ejemplo de liderazgo y dedicación en el impulso del turismo como motor de desarrollo económico.



# Autores

Jesús Manuel Palma Ruiz, Universidad Autónoma de Chihuahua, <https://orcid.org/0000-0002-1039-6243> , jmpalma@uach.mx

Sonia Esther González Moreno, Universidad Autónoma de Chihuahua, <https://orcid.org/0000-0001-9105-858X> , sgonzalezm@uach.mx

Gloria Lizeth Ochoa Adame, Universidad Autónoma de Chihuahua, <https://orcid.org/0000-0003-1124-6607> , gochoa@uach.mx

Olga Alejandra Melendez Esparza, Universidad Autónoma de Chihuahua, <https://orcid.org/0009-0005-8884-2843> , a318072@uach.mx

Aldo Josafat Torres García, Universidad Autónoma de Chihuahua, <https://orcid.org/0000-0002-9555-9581> , ajtorres@uach.mx

Cristina Carrillo Espinoza, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0000-6457-2321> , cristina.carrillo20347@potros.itson.edu.mx

Alejandra Cervantes Espinoza, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0005-7453-1239> , alejandra.cervantes165014@potros.itson.edu.mx

Maria Olivia Palafox Soto, Doctorante en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, <https://orcid.org/0000-0002-8245-3032> , oliviapalafox95@hotmail.com

Said Arath Corrales Villegas, Doctorante en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana, <https://orcid.org/0000-0003-4388-4689> , saidcv@icloud.com

Andrea Guadalupe Ruiz Benítez, Doctorante en Gestión Estratégica de las Organizaciones, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0008-0160-5374> , andrea.ruiz138961@potros.itson.edu.mx

Michelle Jocelyn Rodriguez Rubio, Doctorante en Gestión Estratégica de las Organizaciones, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0002-5464-5157> , michelle.rodriguez@potros.itson.edu.mx

María del Carmen Vásquez Torres, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0000-0003-0938-4955> , mcvasquez@itson.edu.mx

Carolina Beltrán Cuen, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0000-0003-4264-726X> , carolina.beltran159649@potros.itson.edu.mx

Ricardo Alonso Carrillo Armenta; Universidad La Salle Noroeste, <https://orcid.org/0000-0003-3822-1645> , ricardo.carrillo@lasallenoroeste.edu.mx

Santiago Guadalupe Córdova Alvarado, Universidad Pedagógica Nacional, <https://orcid.org/0009-0003-2154-4509> , upno.rtice@creson.edu.mx

Olga María Castro Gastélum, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0008-9115-9135> , olga.castro@itson.edu.mx

Myrna Patricia Martínez Barraza, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0001-0987-8317> , myrna.martinez@itson.edu.mx

Mirna Yudit Chávez Rivera, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0008-1432-3325> , mirna.chavez@itson.edu.mx

Altayra Geraldine Ozuna Beltrán, Universidad de Sonora, <https://orcid.org/0000-0002-0994-0723> , altayra.ozuna@unison.mx

José Carlos López Figueroa, Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas, <https://orcid.org/0000-0001-9840-6241> , jose.lopezfigueroa@itson.edu.mx

Thalia Ponce Dimas, Universidad Pedagógica Nacional – Unidad 098, <https://orcid.org/0000-0002-5293-3190> , thaldia16@gmail.com

Salguero-Cruz Yizel Carolina, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0000-0002-4958-0590> , yizel.salgueroacruz@gmail.com

Karen Vianey Sotomea Renova, Instituto Tecnológico de Sonora, <https://orcid.org/0009-0004-6182-0579> , karen.sotomea210935@potros.itson.edu.mx

Carlos Armando Jacobo Hernández, Instituto Tecnológico de Sonora, <http://orcid.org/0000-0002-8524-6258> , cjacobo@itson.edu.mx

## Análisis organizacional: un análisis teórico y práctico

Se terminó de editar en Ciudad Obregón, Sonora; el 5 de diciembre de 2024,  
por la Oficina de Publicaciones del Instituto Tecnológico de Sonora.

Fue puesto en línea para su disposición en el sitio

[www.itson.mx](http://www.itson.mx)

en la sección de Publicaciones.



## **Análisis organizacional: un enfoque teórico y práctico**

*Análisis Organizacional* es una obra que explora diversas facetas del rendimiento y la dinámica organizacional a través de estudios de caso y análisis teóricos. El primer capítulo examina la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en una empresa minera, mientras que el segundo se enfoca en la eficiencia laboral en pymes de servicios en Ciudad Obregón. Otros capítulos abordan temas como el clima organizacional en Cajeme, la herramienta FODA en la planeación estratégica de una empresa agrícola, y la influencia de grupos de interés en constructoras del sur de Sonora. También se analizan aspectos de la gestión en instituciones educativas, la logística en el transporte terrestre, y el nuevo institucionalismo en el contexto organizacional. Finalmente, se revisan teorías de la administración y su contribución a la innovación social, así como la competitividad en mercados agroindustriales artesanales. Esta obra es esencial para académicos y profesionales interesados en mejorar el rendimiento organizacional.

