

# Administración y Organizaciones

Julio - Diciembre 2023

Año 26

No. 51



# *Administración y Organizaciones*

Volumen 26 | No. 51

Julio - Diciembre 2023



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**Unidad Xochimilco**

Administración y  
Organizaciones

Vol. 26 No. 51

Julio - Diciembre 2023

Ciudad de México,  
México

ISSN 2683-2534

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en los siguientes directorios:



Y bajo una licencia de Creative Commons:



Los autores son responsables de los artículos aquí publicados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos citando la fuente y el autor o autores.



Rector General: Dr. José Antonio de los Reyes Heredia  
Secretaria General: Dra. Norma Rondero López

### **UNIDAD XOCHIMILCO**

Rector: Dr. Francisco Javier Soria López  
Secretaria de Unidad: Dra. María Angélica Buendía Espinosa

### **DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

Directora: Dra. Esthela Irene Sotelo Núñez  
Secretaria Académica: Dra. Ma. del Pilar Berrios Navarro

### **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA**

Jefa de Departamento: Dra. Graciela Carrillo González

## **EDITOR FUNDADOR †**

Mtro. Ricardo Antonio Estrada García

## **EQUIPO EDITORIAL**

### **Editor**

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

### **Coeditora**

Dra. Graciela Carrillo González

### **Asistente Editorial**

Lic. Bianca Elizabeth Whitney Rosas

### **Diseño de portada**

Lic. Bianca Elizabeth Whitney Rosas

## **COMITÉ EDITORIAL**

### **Dra. Regina Leal Güemez**

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

### **Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México

### **Dra. Esther Morales Franco**

Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, México

### **Dra. Roxana Muñoz Hernández**

Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco, México

### **Dr. Salvador Tonatiuh Porras Duarte**

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

## **COMITÉ CIENTÍFICO**

### **Dr. Eduardo Bueno Campos**

Escuela de Negocios, UDIMA, España

### **Dra. Adriana Patricia Uribe Uran**

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

### **Dr. Manuel A. Garzón Castrillón**

Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia

### **Dr. Jorge Ríos Szalay**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

### **Dr. Ricardo Contreras Soto**

Universidad de Guanajuato, Celaya, México

### **Dr. Ricardo Contreras Soto**

Universidad de Guanajuato, Celaya, México

### **Dr. David Esteban Espinoza**

Universidad de Ricardo Palma, Lima, Perú

# Revista *Administración y Organizaciones* AO

Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco  
ISSN 2683-2534

Administración y Organizaciones, volumen 26, Número 51, julio-diciembre de 2023, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica. Prolongación Canal de Miramontes 3855, Colonia Ex Hacienda de San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, Código Postal 04960, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México. Página electrónica de la revista:

<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo> y dirección electrónica: [rayo@correo.xoc.uam.mx](mailto:rayo@correo.xoc.uam.mx), Editor responsable: Angel Wilhelm Vázquez García. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2022-102816341700-102; ISSN 2683-2534, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Angel Wilhelm Vázquez García, departamento Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco, Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México; fecha de la última modificación: 31 de diciembre de 2023.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor responsable de la publicación.

Administración y  
Organizaciones

Vol. 26 No. 51

Julio - Diciembre 2023

Ciudad de México,  
México

ISSN 2683-2534

## **PRESENTACIÓN DEL VOLUMEN 26, NÚMERO 51**

Nos complace presentar con entusiasmo la edición correspondiente al segundo semestre del año 2023 de la revista *Administración y Organizaciones*. Este volumen, marcado como el Número 51 del Volumen 26, destaca por la diversidad y profundidad de los temas abordados por excelentes académicos y académicas en el ámbito de la administración.

En esta entrega, hemos reunido ocho artículos de sumo interés que exploran diversas facetas del complejo mundo de la gestión organizacional. Desde la indagación empírica sobre los valores como componente fundamental de la cultura organizacional en la región oriente del Estado de México, hasta el análisis detallado de las implicaciones del cambio organizacional y la lucha de poderes internos en las estructuras empresariales. La edición se complementa con artículos que abordan temas tan diversos como el necropoder en el estudio de las organizaciones en México, y la producción de subjetividades en el capitalismo de plataformas.

Concluimos con una reseña destacada que analiza organizaciones afromexicanas a través de tres casos de estudio, ofreciendo una visión enriquecedora sobre la diversidad y complejidad del tejido organizacional en México.

En resumen, confiamos en que este volumen no solo estimule el pensamiento crítico y la reflexión, sino que también sirva como un valioso recurso para académicos, estudiantes y profesionales interesados en las áreas sociales, económicas y administrativas.

Agradecemos a nuestros colaboradores por su contribución significativa y a nuestros lectores por su continuo apoyo. ¡Que disfruten de la lectura!

# ÍNDICE

## ARTÍCULOS

<b>Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México</b> .....	11
--	----

*Values as a component of organizational culture: an empirical approach  
in the eastern region of the State of Mexico*

José Luis Bernal- Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán

Ezequiel Alpuche de la Cruz- Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán

<b>La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en una empresa metal mecánica de Durango, México</b> .....	31
--	----

*Organizational Culture and Job Performance in a metal-mechanic  
enterprise of Durango, México*

Francisco Martín Villarreal Solís - Universidad Juárez del Estado de Durango

José Gerardo Ignacio Gómez Romero - Universidad Juárez del Estado de Durango

Roberto Rojero Jiménez- Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango4

<b>El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización</b> .....	46
---	----

*Organizational change: elements, implications and power struggle  
within the organization*

Kevin Duarte Gil- Instituto Tecnológico de Sonora

Alejandro Arellano González- Instituto Tecnológico de Sonora

<b>Análisis de los efectos de las políticas públicas a nivel organizacional: aproximación a dos sectores estratégicos</b> .....	61
---	----

*Analysis of the effects of public policies at the organizational level:  
an approach to two strategic sectors in Mexico*

Gabriela Lizeth Pimentel Linares - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

Jocelyn Itzel Flores Buendía - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

<b>El nivel de riesgo del Exchange-Traded Fund: iShares MCSI Mexico (WEBS Mexico) comparado con el IPyC y el tipo de cambio nominal</b> .....	88
---	----

*Risk of Exchange-Traded Fund: iShares MCSI Mexico (WEBS Mexico)  
compared to the IPyC and the nominal exchange rate*

Sergio Solís Tepexpa - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

<b>Apuntes desde el necropoder para el estudio de las organizaciones en México .....</b>	<b>109</b>
<i>Notes from the necropoder for the study of organizations in Mexico</i>	
Carlos Juan Núñez Rodríguez– Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco	
<b>Análisis del costo-beneficio de un sistema de cultivo protegido de (<i>Solanum Lycopersicum</i>) en San Quintín (Baja California, México).....</b>	<b>134</b>
<i>Cost-benefit analysis of a protected tomato cultivation system of (<i>Solanum Lycopersicum</i>) in San Quintin (Baja California, Mexico)</i>	
Lino Meraz Ruiz– Universidad Autónoma de Baja California.	
<b>Producción de subjetividades en el capitalismo de plataformas.....</b>	<b>152</b>
<i>Production of subjectivities in platform capitalism</i>	
Alejandro José Saldaña Rosas– Universidad Veracruzana	
<b>RESEÑA</b>	
<b>Análisis de organizaciones afromexicanas Tres casos de estudio.....</b>	<b>175</b>
<i>Analysis of Afro-Mexican organizations: Three case studies</i>	
Dora Inés Vivanco Julio– Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa	
<b>Autores.....</b>	<b>187</b>
<b>Política editorial.....</b>	<b>190</b>
<b>Convocatoria permanente .....</b>	<b>196</b>



## Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México

*Values as a component of organizational culture:  
an empirical approach in the eastern region of the State of Mexico*

José Luis Bernal<sup>I</sup>, Ezequiel Alpuche de la Cruz<sup>II</sup>

Fecha 23 de noviembre de 2022. fecha de aceptación 15 de febrero de 2022.

### Resumen

El objetivo de este trabajo es identificar empíricamente el grado de interiorización de los valores como componentes de la cultura organizacional en un grupo de empresas de la región oriente del Estado de México. Con este fin, se adaptó y aplicó una encuesta a 104 empresas de la región. Para analizar los datos recopilados, se utiliza la técnica estadística de componentes principales, así como el análisis de clúster para identificar el grado de interiorización y la agrupación de los valores. Se concluye que las empresas analizadas de la región han logrado interiorizar los valores filantrópico-éticos y los han adoptado como parte de su cultura, pero deben esforzarse en interiorizar los referentes a la legalidad. Las dimensiones en las que han logrado interiorizarlos son la orientación hacia los resultados y la orientación hacia el personal.

**Palabras clave:** ética organizacional, valores, región oriente del Estado de México, Análisis de Componentes Principales.

**Código JEL:** M14, R10

### Abstract

The objective of this work is to empirically identify the degree of internalization of values as components of organizational culture in a group of companies in the eastern region of the State of Mexico. To this end, a survey was adapted and applied to 104 companies in the region. To analyze the data collected, the statistical technique of principal components was used, as well as cluster analysis to identify the degree of internalization and the grouping of the values. It is concluded that the companies analyzed in the region have succeeded in internalizing the philanthropic-ethical values and have adopted them as part of their culture, but they must make an effort to internalize those related to legality. The dimensions in which they have managed to internalize them are the orientation towards results and orientation towards the personnel.

**Keywords:** organizational ethic, values, eastern region of the State of Mexico, Principal Component Analysis.

**JEL Code:** M14, R10

•••••

<sup>I</sup> Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán. [jolubelo12@hotmail.com](mailto:jolubelo12@hotmail.com) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6816-6814>

<sup>II</sup> Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán, [ezequielalpuche@teschi.edu.mx](mailto:ezequielalpuche@teschi.edu.mx) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8805-7703>

## Introducción

Los activos intangibles que poseen las organizaciones se han convertido en ventajas competitivas que les permiten adaptarse a la cambiante realidad actual. En este sentido, destacan por su potencial en la creación de sinergias la adopción de valores compartidos por los miembros de las organizaciones. Siguiendo a Boria *et al.* (2013), los valores se consideran un elemento clave de la cultura organizacional dado que promueven la uniformidad en los procesos, influyen positivamente en la satisfacción, compromiso y rendimiento, y facilitan el logro empresarial.

De acuerdo con Baden (2016), las responsabilidades empresariales han cambiado: se ha pasado de priorizar las responsabilidades económicas sustentadas en la generación de ingresos a las responsabilidades éticas y legales. Debido a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿este problema se presenta en las empresas analizadas de la Región Oriente del Estado de México?

De esta forma, el objetivo de este trabajo es identificar empíricamente el grado de interiorización de los valores éticos como componentes de la cultura organizacional en las empresas de la región oriente del Estado de México. A fin de conseguir el objetivo señalado, se utilizó una encuesta adaptada de Baden (2016), la cual se aplicó a 104 empresas de la región de diversos tamaños y sectores que, sin ser representativas, son significativas para el propósito de este trabajo. La encuesta incluye quince ítems agrupados en tres grupos de cinco preguntas cada uno, los cuales indagan acerca de los valores relativos a la filantropía, la ética y la legalidad.

Utilizando la técnica estadística del Análisis de Componentes Principales (ACP) se logra reducir las quince variables originales a tres componentes que en conjunto explican el 64% de la variación observada. Adicionalmente, se utilizó la técnica de agrupamiento mediante el Análisis de Clúster (AC) y en ambos casos los resultados muestran tres grupos de valores claramente diferenciados: uno formado por una combinación ética-filantrópica, un segundo componente sólo integrado por valores legales y un tercero que resulta de una conjunción legal-ética.

Así, se observa que las empresas de la región estudiada han adoptado e interiorizado como parte de su cultura organizacional los valores de tipo filantrópicos, como labores voluntarias hacia la comunidad, caridad y patrocinio de actividades artísticas o deportivas. Estos se combinan frecuentemente con los valores de tipo ético, tales como el respeto por el medio ambiente y la sociedad, el trato honesto y la generación de un buen ambiente de trabajo, que se pueden clasificar como valores de tipo instrumental (comportamientos deseados) combinados con valores de tipo terminal (resultados deseados). No así los valores relativos a la legalidad, mismos que aparecen con resultados negativos, lo cual indica que las empresas de la región no han logrado interiorizarlos y, por tanto, no forman parte de su cultura organizacional.

La interiorización de los valores en la cultura de las empresas de la región se inscribe en dos dimensiones, a saber: orientación hacia los resultados y orientación hacia el personal. Lo anterior indica que las compañías han dejado de centrarse exclusivamente en los beneficios económicos y buscan también el bienestar de los empleados.



El trabajo presenta un primer apartado que recoge la teoría relativa a la cultura organizacional, en el segundo se analiza la interiorización de los valores como parte de esta misma cultura, y el tercer apartado, hace referencia a los fundamentos de la técnica estadística de componentes principales, así como del análisis de clúster. Para terminar, se incluye un apartado relativo a los resultados obtenidos y uno más de conclusiones.

## 1. La cultura organizacional: una aproximación teórica

El concepto de cultura de acuerdo con varios autores es consustancial a la organización social y está constituido por el conjunto de valores compartidos, creencias, costumbres, tradiciones, comportamientos, cosmovisiones y hábitos presentes en un espacio social determinado, así como de por la existencia de diferentes niveles: la cultura nacional o regional, la corporativa y la organizacional (Schein, 1988; D'Iribarne, 1989; Montaña, 2003). Los valores forman parte importante de la cultura organizacional y constituyen una serie de preceptos filosóficos que orientan el comportamiento de las personas.

De acuerdo a Geertz, Varela, Douglas, Levi-Strauss y Luckman (como se citan en Calderón y Castaingts, 2022) se entiende a la cultura como una cosmovisión, es decir, un conjunto de depósitos de sentido para concebir el mundo que nos rodea —tanto el social como el ecosistema—, la cual se configura por medio de tramas, relatos de significación que contienen diversos procesos lógicos y que son narrativas de tipo religioso, científico, social, de poder y a las que se pueden agregar los valores que influyen en la conducta de los individuos dentro de los diferentes espacios organizacionales.

Desde otra perspectiva, la cultura en la organización denota un sistema, entendido como el “conjunto de elementos relacionados dinámicamente que dan forma a una actividad que busca alcanzar un objetivo y opera con datos/energía/materia para proveer información/energía/materia” (Chiavenato, 2014, p. 308). Dicho sistema está integrado por una dimensión social, debido a la presencia de trabajadores que tejen un conjunto de relaciones al interior de la organización y con historias de vida diferentes; posee, además, una dimensión tecnológica, compuesta por “el conocimiento, las herramientas y las técnicas para transformar los insumos en productos” (Rivas, 2016, p. 75). Asimismo, cuenta, por una parte, con una dimensión normativa, compuesta por los reglamentos, leyes, códigos y manuales de la organización; la dimensión simbólica, por otra, tiene que ver con los signos, los símbolos, el rito, la ceremonia, las creencias, los comportamientos, los hábitos, los mitos, los relatos, las costumbres y las tradiciones. En conjunto, todo forma parte de la cultura de la organización.

“La cultura no es un poder —algo a lo cual se podrían atribuir los comportamientos, sino un contexto— es decir, algo dentro del cual los comportamientos pueden ser descritos de manera clara” (D'Iribarne, 1989, p. 22). Tanto el desempeño del trabajador individual como el de los equipos de trabajo, pasa por el tamiz de la cultura organizacional: se ejecutan las tareas como si se tratase de un proyecto personal, de expectativas de vida fundadas en la colaboración, de ideales y valores organizacionales concretados en un saber hacer, en anhelos y añoranzas de lograr metas individuales que indisolublemente van entrelazadas con las de la organización.

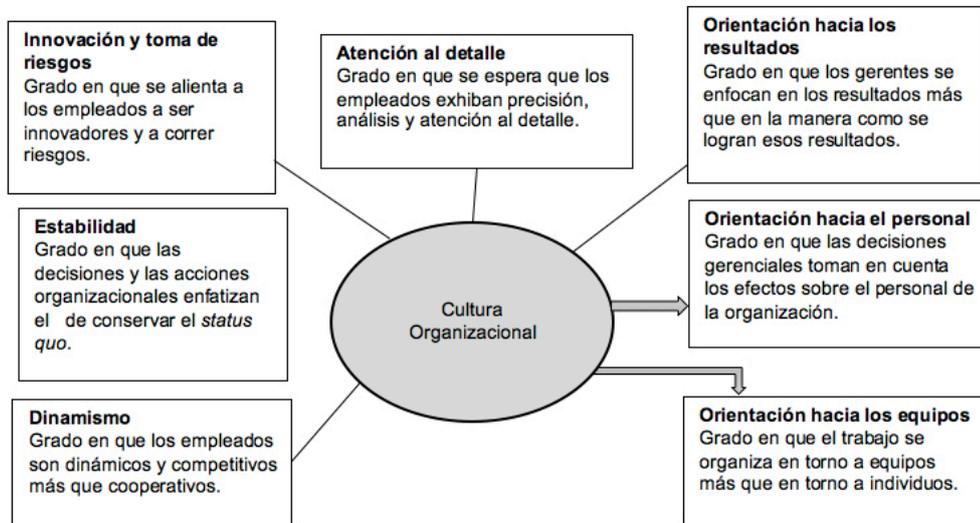
El gerente de la empresa se convierte en el portaestandarte de la cultura organizacional: ejerce un poder que le ha sido delegado por los propietarios o accionistas de la empresa y es el encargado de inculcar en el personal los valores que la empresa ha establecido como los gene-



radadores y reproductores de la cultura y, en dicho proceso, los signos, símbolos y las experiencias de los sujetos juegan un papel determinante. De acuerdo con lo anterior, “En un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa ...” (Schein, 1988, págs. 24-25).

En el estudio de la cultura organizacional interviene una cantidad importante de artefactos, símbolos, creencias, comportamientos, hábitos, relatos, folclore, ritos, mitos, ceremonias y valores. En el ámbito más restringido de la empresa lucrativa, se despliega un conjunto de mecanismos que permiten moldear una cultura corporativa que puede ser definida en los siguientes términos:

FIGURA 1. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: ROBBINS ET AL. (2017)

La cultura de la organización es amplia, diversa y está fuertemente relacionada con la filosofía propia de la empresa: misión, visión y valores compartidos. El sentido de pertenencia es otra de las manifestaciones de la cultura en la empresa, así como la interiorización de los valores, las formas de pensar, sentir y actuar. Aunado al sistema de creencias, comportamientos, actitudes, hábitos, tradiciones y costumbres, forman una amalgama de elementos cargados de significado.

La figura 1 muestra las dimensiones de la cultura organizacional: se ilustra cómo la atención al detalle cuenta dentro de la empresa, es decir, el grado en que los empleados ponen atención a los detalles y la precisión en las actividades desempeñadas. La orientación hacia los resultados es una dimensión que atañe a toda la organización y es tarea del gerente poner atención a los resultados en las diversas fases del proceso y en los diferentes niveles. La orientación hacia el personal es de capital importancia, en virtud de que el factor humano constituye el elemento más valioso de la organización. El énfasis en los equipos de trabajo es fundamental,



sobre todo si se tiene en cuenta que estos son indispensables para el crecimiento del conjunto. Asimismo, el dinamismo es otra dimensión importante en la cultura organizacional, en el sentido de que se requiere de colaboradores dinámicos y competitivos en un entorno cambiante. Además, la dimensión referente a la estabilidad es crucial, debido a que las acciones y decisiones en la organización están orientadas a mantener el *status quo*, o sea, garantizar la estabilidad y reproducción de la organización como sistema y, por último, la innovación y toma de riesgos se refiere al hecho de que los empleados deben ser innovadores y afrontar peligros controlados en la empresa.

Cabe señalar que en la figura 1 se destacan dos dimensiones de la cultura organizacional, a saber: la orientación hacia el personal y la orientación hacia los equipos de trabajo. En el primer caso, el trabajador individual es quien interioriza los valores más importantes de la organización y, en segundo término, son los equipos de trabajo sobre los que recae el cumplimiento de las metas organizacionales. El presente estudio se alinea con los aportes hechos por Montañón (2003) en el sentido de que los valores son interiorizados por los trabajadores individuales y despliegan su actividad en aras de cumplir con la misión y visión de la organización sólo a través de los equipos de trabajo creados con ese propósito.

## 2. La interiorización de los valores en la empresa

Los valores, como concepto, tienen un alto contenido filosófico; mientras que, desde *la praxis* en la empresa, se conciben como parte de la cultura. El propósito es que el participante o colaborador los interiorice, los haga suyos, de manera consciente y voluntaria, ajenos a todo poder coercitivo, para que surta mayor efecto en los objetivos que busca alcanzar la organización. Los valores se encuentran ampliamente relacionados con la visión de los empresarios o los fundadores de la organización.

Los individuos, los grupos y las comunidades tienen sus propias tablas de valores que orientan su actuar en la sociedad. La preferencia por cada uno de los especificados en la tabla da cuenta de la jerarquía. Los valores son subjetivos y dependen mucho de las historias de vida del sujeto en tanto individuo, pero también como miembro de un grupo social y de una comunidad en particular.

Los valores son preceptos y pautas de comportamiento generalmente aceptados por un grupo, equipo de trabajo, organización o comunidad y sirven de soporte para el desarrollo de las actividades medulares en la cotidianidad. Los seres humanos orientamos nuestra acción sujetos a ciertas restricciones formales, no formales e informales. Los valores son principios imperativos que se fundamentan en la acción, la misión y la visión de la organización. Así,

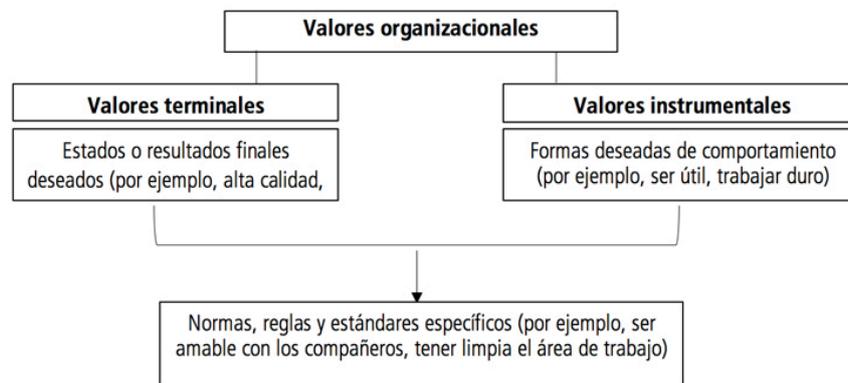
Los valores son creaciones humanas, y sólo existen si se realizan en el hombre y por el hombre. Los valores son objetivos, pero su objetividad es humana y social, la objetividad no es suprahumana, no trasciende el ámbito del hombre como ser histórico-social. (Escobar, 2001, p. 100)



Los valores éticos en la empresa surgen como reacción a la descarnada manifestación de la racionalidad instrumental, en la cual se planteaba como el fin único de la compañía la maximización de las ganancias y, por lo que respecta al individuo, su objetivo era maximizar la utilidad derivada de la prestación de un servicio en forma de salario, mientras que todos sus esfuerzos en el interior de la organización tenían que orientarse a lograr el máximo desempeño que le permitiese su permanencia en la corporación. No obstante, la perspectiva de los valores en el mundo de la empresa se emplea para denotar una serie de preceptos que rigen el pensar, el sentir y el actuar de los participantes en ella. La tabla de valores que impera en estas agrupaciones tiene un objetivo superior: mediante la adecuada interiorización, se busca hacer dóciles a los colaboradores para que acepten de manera consciente y voluntaria las reglas y valores establecidos por la organización.

La figura 2 ilustra los valores terminales e instrumentales en la cultura organizacional. Los primeros, hacen referencia a los resultados, estados o situaciones que se presentan en cada una de las tareas que en concreto desempeñan los trabajadores en la empresa, por ejemplo, la alta calidad, la excelencia, la alta productividad, los elevados niveles de competitividad, entre otros. Tienen una característica importante: permiten medir y evaluar el desempeño de un trabajador individual, de un equipo o de la organización en su conjunto. Por lo que respecta a los instrumentales, permiten establecer metas u objetivos a alcanzar por el colaborador o por un equipo de trabajo (son estados deseados, un deber ser) y marcan las pautas de cómo debe comportarse el trabajador —o el equipo— en aras de alcanzar los fines proyectados. Los puntos anteriores tienen un soporte normativo: leyes, códigos, reglamentos o manuales de la organización, y tienen carácter coercitivo.

**FIGURA 2. VALORES TERMINALES E INSTRUMENTALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**



FUENTE: JONES (2013)

Siguiendo el hilo argumental, en el rubro de los instrumentales se pueden mencionar a los valores éticos en la organización, es decir, el modo de guiar nuestro comportamiento adhiriéndonos a las normas establecidas; a los valores filantrópicos, entendidos como la donación de una parte de las ganancias para obras que beneficien a un segmento de la sociedad como niños de la calle, madres solteras, etc.; y por último, se incluye el valor de la legalidad, relativo al cumplimiento



del ordenamiento jurídico en todas sus manifestaciones, esto es, el pago de impuestos, de derechos, etc. En lo concerniente a los valores terminales, tenemos que la calidad, la productividad y la competitividad ocupan lugares de importancia; sin embargo, está por encima de ellos la maximización de la ganancia en el caso de la empresa con fines lucrativos.

Los valores están profundamente enraizados en la visión de los propietarios o de los accionistas de la empresa, pero también son resultado de procesos sociales complejos imbuidos de elementos históricos que hacen posible su evolución con el desarrollo de las comunidades o de toda la sociedad. El ser humano no es ajeno a los valores, ya que éstos forman parte de su historia de vida personal: se amoldan y le dan forma a su personalidad en tanto ser social. Se presentan así los valores individuales, familiares, del grupo, organizacionales y sociales.

Las perspectivas antropológica y sociológica destacan el papel de los valores como procesos sociales que, imbuidos de elementos históricos, hacen posible la cohesión al interior de la organización social. La empresa, como organismo social y entidad productiva, hace uso de su tabla de valores, para influir en el comportamiento de los colaboradores: el objetivo es que el participante se sienta parte de la organización, se identifique con ella, que se alineen los objetivos individuales de cada trabajador con los estratégicos de la organización.

La escala de valores en la empresa indica la existencia de una jerarquía de valores que invariablemente tiene que ver con la que se enuncia en primer término: la responsabilidad en el ejercicio de las funciones, el respeto por los demás, el nivel de compromiso asumido por cada uno de los participantes, el sentido de pertenencia al grupo, entre otros. Asimismo, pueden agregarse la honestidad, la tolerancia, el trabajo en equipo, etc. Los valores en la empresa quedan enmarcados en la filosofía empresarial que han establecido los accionistas o propietarios de la empresa.

La figura 3 muestra el sistema de valores imperantes en la empresa, en el cual se destaca el respeto hacia los demás como un valor fundamental para mantener un ambiente de trabajo adecuado; seguido de la positividad, que es un elemento crucial para que los colaboradores mantengan una buena actitud hacia el trabajo. Posteriormente, se encuentra la conciencia de límites como una situación donde se reconocen las funciones, lo permitido y lo no permitido en la cotidianidad; la comunidad de intereses se refiere al grado en que la organización es una familia y es un ganar-ganar; además, el aprendizaje del error, es un proceso de prueba y falla que resulta en un aprendizaje significativo.



FIGURA 3. EL SISTEMA DE VALORES



FUENTE: CARBALLO (1999)

Continuando con la interpretación de la figura 3, la presencia de un espacio continuo, es esencial para la interacción de los participantes; el cliente, se percibe como un valor central para la empresa; la innovación, como un elemento clave para el crecimiento de la corporación y, por último, la comunicación se observa como un proceso que constituye a la organización como un sistema integrado por diversas estructuras. Podemos agregar la labor de filantropía, la ética y la legalidad.

### 3. Metodología y resultados

Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta adaptada de Baden (2016) a 104 empresas de la región oriente del Estado de México, de distinto tamaño, pertenecientes a los ramos manufacturero, de servicios profesionales y financieros, así como compañías comerciales. Se trata de una muestra dirigida, la cual, por el número de empresas incluidas en el estudio, resulta significativa para nuestro propósito. El cuestionario incluyó seis apartados: en el primero, se recogen los datos sociodemográficos de la empresa y del informante (colaborador de la organización), el segundo apartado pregunta sobre los valores referentes a la filantropía que practica la empresa (cinco ítems), el tercero sobre los valores éticos (cinco ítems), el cuarto sobre los valores legales (cinco ítems), el quinto sobre las responsabilidades económicas y, en el último



apartado, se solicitó que calificaran en orden de importancia los cuatro rubros anteriores. En este trabajo se emplearon los tres apartados sobre valores (15 ítems).

### 3.1 Herramientas y estrategias metodológicas

El análisis categórico de componentes principales se conoce también por el acrónimo CATPCA, del inglés *CATegorical Principal Components Analysis*,<sup>1</sup> es un procedimiento matemático que transforma un conjunto de variables posiblemente correlacionadas en un conjunto menor de variables no correlacionadas llamadas componentes principales.

Dadas ( $n$ ) observaciones de ( $p$ ) variables, el objetivo del análisis es determinar ( $r$ ) nuevas variables no correlacionadas, llamadas componentes principales, que representen la mayor variabilidad posible de las variables originales (Domínguez *et al.*, 2011).

Siguiendo a Cea (2002), la obtención de un modelo factorial se fundamenta en dos principios básicos: parsimonia e interpretabilidad. Es decir, la solución factorial debe ser sencilla compuesta por el menor número posible de factores o componentes, sumado a la necesidad de que los factores extraídos sean estadísticamente significativos y susceptibles de interpretación sustantiva.

De acuerdo con Navarro, Casa y González (2010) se supone una matriz de datos  $H n \times m$ , la cual consiste en las puntuaciones observadas de  $n$  casos en  $m$  variables. Cada variable puede ser denotada como la  $j$ -ésima columna de  $H$ ;  $h_j$  como un vector  $n \times 1$ , con  $j = 1, \dots, m$ . El ACPCat puede ser desarrollado minimizando la función de pérdida mínima cuadrática en la que la matriz de datos observados  $H$  es reemplazada por una matriz  $Q n \times m$ , que contiene las variables transformadas  $q_j = j(h_j)$ . En la matriz  $Q$ , las puntuaciones observadas de los casos se reemplazan por las cuantificaciones categóricas.

El modelo ACPCat es igual al modelo del ACP, capturando las posibles no linealidades de las relaciones entre las variables en las transformaciones de estas. Los resultados de este tipo de análisis generan una solución en la que los objetos de la misma categoría se representan juntos y los de categorías distintas aparecen bien separados, aplicando este procedimiento para todas las variables del análisis. Consecuentemente, las categorías dividen a los objetos o casos en subgrupos homogéneos (Domínguez *et al.*, 2011).

De acuerdo con Cea (2002), se requiere que los componentes sean perpendiculares, es decir, que no estén correlacionados entre sí. La no correlación supone que los componentes miden dimensiones diferentes en los datos. Por el contrario, las variables observadas han de estar correlacionadas entre sí para que puedan sintetizarse en un número reducido de componentes que agrupen las más correlacionadas. Cada componente principal se expresa como función de las  $p$  variables observadas mediante las ecuaciones:

.....

1 El software utilizado para el tratamiento estadístico es el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 21.



$$\begin{aligned}
 CP_1 &= \lambda_{11}X_1 + \lambda_{12}X_2 + \dots + \lambda_{1p}X_p \\
 CP_2 &= \lambda_{21}X_1 + \lambda_{22}X_2 + \dots + \lambda_{2p}X_p \\
 &\dots \\
 CP_k &= \lambda_{k1}X_1 + \lambda_{k2}X_2 + \dots + \lambda_{kp}X_p \dots \dots \dots (1)
 \end{aligned}$$

La aplicación del ACPCat sobre el sistema de indicadores proporciona un conjunto de nuevas variables ortogonales (no correlacionadas), de media aritmética igual a cero, de varianza máxima y definidas como combinaciones lineales de los indicadores iniciales. Estas nuevas variables se denominan componentes principales. Así, el componente h para (Zh) quedaría definido siguiendo a Domínguez et. al. (2011):

$$Z_h = \sum_{j=1}^m \omega_{hj} \cdot IN_j \dots \dots \dots (2)$$

Donde  $\omega_{hj}$  representa las ponderaciones que definen al componente principal  $h$ . Dado que se generan tantos componentes principales como indicadores componen el sistema, es necesario seleccionar un número menor de componentes utilizando algunos de los criterios disponibles en la literatura: el criterio de la media aritmética (Kaiser), el criterio del contraste de caída (Cattel) o el criterio del porcentaje de la varianza explicada (Domínguez *et al.*, 2011).

### 3.2 El análisis de clúster

Esta técnica estadística se basa en una matriz de distancias o proximidades entre pares de sujetos o variables que permite cuantificar su grado de similitud- semejanza en el caso de las proximidades o de disimilitud- desemejanza en el caso de las distancias.

Para el caso de las distancias, cuanto mayor es el valor del coeficiente calculado, hay mayor distancia entre los pares de sujetos o variables y, viceversa, cuanto más pequeño menor distancia. Para las medidas de proximidad, cuanto mayor es el valor del coeficiente calculado, mayor proximidad existe entre los pares de sujetos o variables y a menor coeficiente menor proximidad. La distancia euclídea es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre los elementos de la variable o variables consideradas. Se juzga que la distancia, o similitud, entre dos clústeres, viene definida por el promedio ponderado de las distancias, o similitudes, de los componentes de un clúster respecto a los del otro. Dados dos clústeres,  $C_i$  y  $C_j$ ; supongamos que el clúster  $C_i$  está formado, a su vez, por otros dos clústeres,  $C_{i1}$  y  $C_{i2}$ , con  $n_{i1}$  y  $n_{i2}$  elementos, respectivamente. Sea  $n_i = n_{i1} + n_{i2}$  el número de elementos de  $C_i$ , y  $n_j$  el número de elementos que componen  $C_j$ , entonces, en términos de distancias (igual puede hacerse para similitudes), la distancia promedio ponderada sería:  $x_i \in C_i$ ,  $x_{i1} \in C_{i1}$ ,  $x_{i2} \in C_{i2}$ ,  $x_j \in C_j$ .

$$\begin{aligned}
 d(C_i, C_j) &= \frac{1}{(n_{i1} + n_{i2})n_j} \sum_{i=1}^{n_{i1}+n_{i2}} \sum_{j=1}^{n_j} d(x_i, x_j) = \\
 &= \frac{n_{i1}d(C_{i1}, C_j) + n_{i2}d(C_{i2}, C_j)}{n_{i1} + n_{i2}} \dots \dots \dots (3)
 \end{aligned}$$

De esta forma la distancia  $d(C_i, C_j)$  es el promedio ponderado de las distancias de cada uno de los dos clústeres previos,  $C_{i1}$  y  $C_{i2}$ , con respecto al clúster  $C_j$ .



Para alcanzar el objetivo se procedió en dos etapas: en primer lugar, mediante la técnica de componentes principales se redujeron las dimensiones de 21 ítems a solo tres, que además de facilitar el análisis, muestran la forma en que los valores han sido incorporados a la cultura empresarial de las empresas bajo investigación. En un segundo momento, utilizando el análisis de clúster, se confirma en forma general que las organizaciones estudiadas han interiorizado los valores como parte de su cultura.

### 3.3 Resultados

La encuesta se aplicó a 104 empresas de las cuales se eliminaron cuatro por no tener los estándares de calidad en la información requeridos, de forma que el análisis que se presenta incluye a cien de ellas. Las edades de los informantes fluctúan entre los 19 y los 59 años, siendo 24 años la edad que se presenta con mayor frecuencia. Los informantes del género masculino representaron el 59% mientras que los del género femenino fueron el 41%. El nivel de estudios que manifestaron fue, en el 42% de los casos, de licenciatura y bachillerato por igual; el 7% dijo haber cursado solo la secundaria, el 4% tiene otro tipo de estudios y el 1% la primaria completa e incompleta. En cuanto a los puestos que desempeñan los informantes en la corporación, el 20% dijeron ser propietarios, el 33% gerentes o supervisores de nivel bajo, 28% gerentes o supervisores de nivel medio, 14% gerentes ejecutivos, 2% presidentes o directores y un 3% no respondió sobre su puesto. Los títulos que ostentan van desde administradores, auxiliares administrativos y gerentes de diversas áreas, hasta supervisores, jefes y encargados.

Por otra parte, en cuanto a las compañías analizadas, la mayoría —un 73%— se asientan en los municipios de la zona oriente del Estado de México, 24% en Chimalhuacán, 16% en Texcoco, 14% en Chicoloapan, 6% en Nezahualcóyotl, 4% en Chalco (con porcentajes menores en Valle de Chalco, Ixtapaluca, La Paz, Papalotla y Aculco), y el 27% restante en diversas alcaldías de la Ciudad de México. La mayor parte de estas empresas —el 51%— pertenecen al sector comercio, 17% al ramo manufacturero, 11% a los servicios profesionales, 7% a los servicios financieros, el 13% dijo pertenecer a otras actividades y una de ellas no manifestó su ramo. En cuanto a su tamaño, las organizaciones están representadas en un 39% por grandes empresas, 25% son de nivel micro, el 21% pequeñas, el 13% medianas y dos de ellas no respondieron sobre su tamaño.

**TABLA 1. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD**

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0.840	21

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.**

En cuanto a la fiabilidad del instrumento, se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la tabla 1, de donde se puede deducir que la herramienta es confiable para realizar la tarea para la que fue creada.



### 3.3.1 Resultado de los Componentes Principales

La tabla 2 muestra en resumen los resultados calculados, por lo que como se observa, el modelo es suficientemente robusto y nos provee un buen ajuste al explicar el 64.73% del total de la varianza.

**TABLA 2. RESUMEN DEL MODELO**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	% de la varianza
1	0.852	4.875	32.497
2	0.697	2.864	19.094
3	0.528	1.971	13.138
Total	0.972 <sup>a</sup>	9.71	64.729

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.

La tabla 2 muestra la saturación en componentes, es decir, la importancia relativa de cada variable en la explicación de la varianza de la muestra. Los resultados evidencian a tres componentes constituidos por las quince variables medidas, las cuales explican el 64.73% del total de la varianza observada, por lo que se puede afirmar que se trata de un buen ajuste. En forma específica, el primer componente explica el 32.49% del total de la varianza, el segundo hace lo propio con el 19.09% y el tercer componente explica el 13.3%. Tal como se esperaba, cada uno de los componentes sucesivos expone menos que el anterior.

**TABLA 3. SATURACIONES EN COMPONENTES**

	Dimensión		
	1	2	3
Caridad	0.643	0.494	-0.037
Voluntarias/beneficas	0.707	0.522	-0.033
patrocinadores	0.708	0.404	-0.081
regalar productos	0.677	0.550	-0.076
calide vida	0.717	0.464	0.027
noimpacnegativo	0.732	-0.146	0.057
amigamedioambien	0.707	-0.096	-0.202
buenambtrabaj	0.428	-0.295	0.767
comercijusto	0.584	-0.397	0.360
nocomproetica	0.575	-0.356	-0.129
cumpleyambient	0.505	-0.573	-0.060
vendprodlegal	0.314	-0.324	0.819
saludyseguri	0.310	-0.526	-0.400
pagimptos	0.355	-0.461	-0.470
respetarley	0.411	-0.538	-0.396

NORMALIZACIÓN PRINCIPAL POR VARIABLE.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.

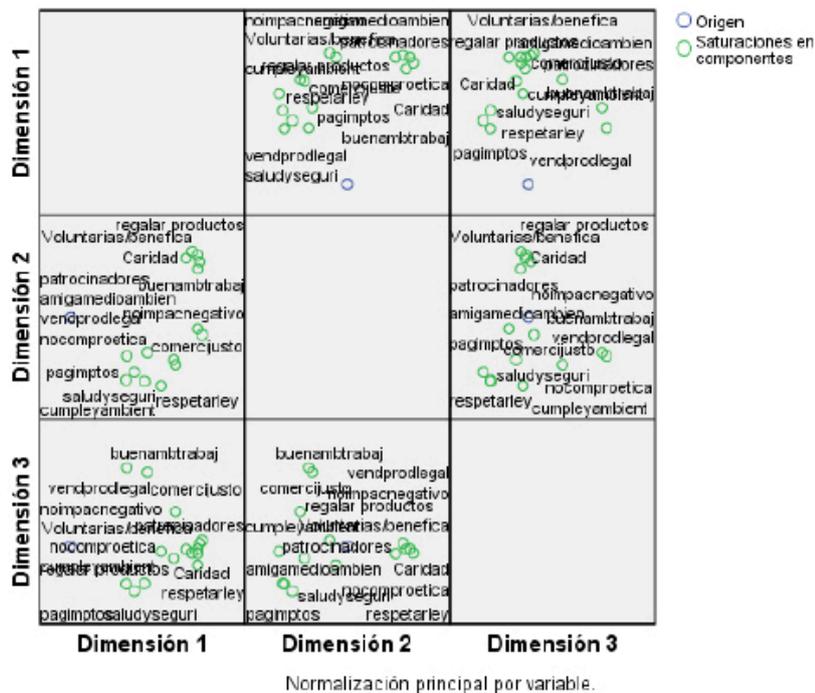


La tabla 3 muestra que para el caso del primer componente, que se ha denominado de los valores éticos-filantrópicos, las empresas de la región han incorporado como parte de su cultura organizacional varios aspectos que a continuación se indican. El primero es el de asegurarse que sus prácticas no impacten negativamente a la sociedad o al medio ambiente; en seguida, está el de asistir a proyectos que mejoren la calidad de vida de la comunidad; en tercer lugar, patrocinar eventos artísticos o deportivos; en cuarto, la participación de los directivos y/o empleados en actividades voluntarias y benéficas; en quinto, el empleo de tecnologías y prácticas amigables con el medio ambiente; en sexto, proporcionar servicios o productos gratuitos a personas necesitadas; en séptimo, asignar un porcentaje de las ganancias para actividades de caridad y/o beneficio de la comunidad; en octavo lugar, las políticas de comercio y comercialización justas que traten honestamente con proveedores y clientes; y, por último, evitar que las normas éticas se comprometan para alcanzar los objetivos comerciales.

El segundo componente está constituido por los valores relativos al cumplimiento de la ley, exclusivamente de forma que podría denominarse el componente de la legalidad y está constituido por el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones ambientales, el respeto hacia la ley, el aseguramiento de que las condiciones de trabajo cumplan con los estándares de salud y seguridad, así como el pago de impuestos conforme al marco legal vigente. Debe decirse que todos los valores aquí contenidos presentan signo negativo.

El tercer componente incluye solo dos valores: uno legal y otro ético, por lo que pertenece a los legales-éticos. Su fin es proporcionar (vender) bienes/servicios que cumplan con los requisitos legales mínimos (el valor que participa con un peso explicativo mayor que cualquier otro) y garantizar un buen ambiente de trabajo para los empleados.

GRÁFICA 1. SATURACIÓN EN COMPONENTES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.



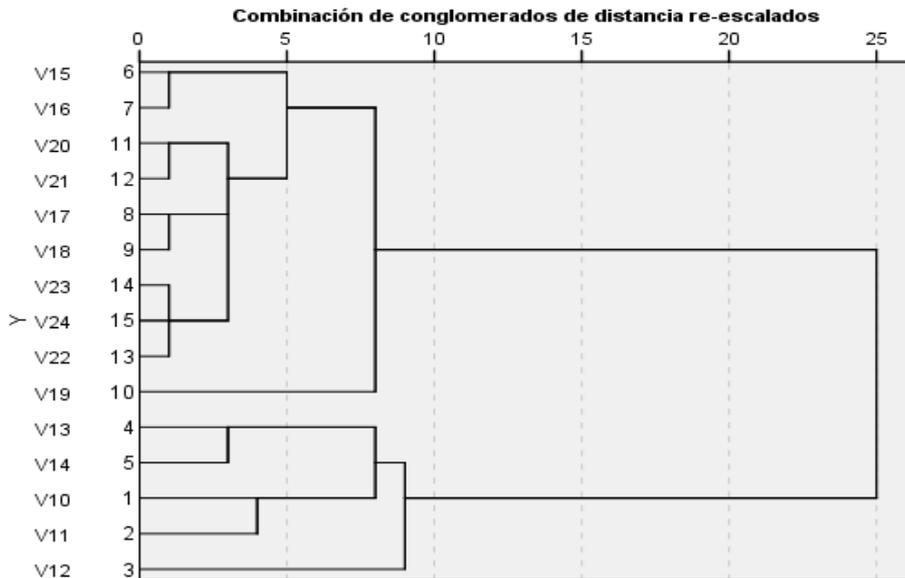
### 3.3.2 El análisis de clúster

Adicionalmente, el análisis de clúster (gráfica 2) muestra resultados congruentes (si bien no idénticos) con el estudio anterior de componentes principales. En el dendrograma, aparecen tres grupos bien diferenciados: el primero está formado por las variables relativas a la filantropía, es decir, proporcionar servicios o productos gratuitos a personas necesitadas (v13), asistir voluntariamente a proyectos que mejoren la calidad de vida de la comunidad (v14), asignar ganancias para caridad o beneficio de la comunidad (v10), participar en actividades voluntarias o benéficas (v11), y como parte del grupo pero en un nivel más lejano, patrocinio de artes o deportes (v12).

Siguiendo la interpretación de la gráfica 2, el segundo grupo incluye a todas las variables del grupo de valores legales y tres del ético: cumplir todas las leyes (v11), vender productos que cumplan los requisitos legales mínimos (v12), garantizar un buen ambiente de trabajo (v8), comercio justo y prácticas honestas con clientes y proveedores (v9), pagar impuestos (v14), respetar la ley (v15), asegurar estándares de salud y seguridad (v13) y, a un nivel superior, evitar que la ética se comprometa para alcanzar objetivos comerciales (v10).

El tercer grupo solo incluye dos valores del grupo ético, el de asegurar que las prácticas empresariales no impacten negativamente sobre la sociedad y el medio ambiente (v6) y el uso de tecnología y prácticas respetuosas con el medio ambiente (v7).

**GRÁFICA 2. DENDROGRAMA DE VINCULACIÓN MEDIA (ENTRE GRUPOS)  
COMBINACIÓN DE CONGLOMERADOS DE DISTANCIA RE-ESCALADOS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.



## 4. Análisis y discusión

Los resultados coinciden con lo propuesto por Hofstede (como se citó en Torres y Melamed, 2016), debido a que describe las dimensiones culturales y sus efectos en la sociedad, a través de los valores de sus miembros y cómo estos influyen de manera importante en la conducta mostrada en los espacios organizacionales.

El primer componente de los valores éticos-filantrópicos se compone de cinco valores filantrópicos y tres éticos, de donde se puede desprender que las empresas de la región han interiorizado e incorporado a su cultura organizacional este tipo de concepciones. Esto es, acciones como participar en actividades que mejoren la calidad de vida de la comunidad, de carácter voluntario o benéfico, patrocinar las artes o los deportes, otorgar productos gratuitos y apoyar en actos de caridad, son al parecer los valores que en mayor medida han sido incorporados a las acciones cotidianas de las empresas hasta llegar a constituir parte de su cultura. Asimismo, los valores de tipo ético se han adoptado como parte de la cultura de las organizaciones, si bien es menor la cantidad de ellos (tres). Así, el valor que con mayor fuerza participa en este primer componente es de tipo ético: el hecho de asegurarse que las prácticas empresariales no tengan impacto negativo sobre la sociedad o el medio ambiente y el empleo de tecnología y prácticas amigables con el medio ambiente, así como el mantenimiento de políticas de comercio justas y honestas tanto con clientes como con proveedores.

En este sentido, el primer componente parece mostrar que las corporaciones de la región han adoptado fuertemente los valores filantrópicos de forma que se han comprometido a ayudar a sus comunidades, al parecer con el objeto de mostrarse ante estas como confiables; con el fin de que puedan realizar sus actividades con el visto bueno de la sociedad. En el mismo sentido, se puede afirmar que han interiorizado los valores éticos, sobre todo de respeto al medio ambiente natural y social, lo cual incluye un trato honesto con sus clientes y proveedores como parte de su cultura organizacional. En los términos de Jones (2013), el primer componente se forma de valores instrumentales y terminales (figura 2); en otras palabras, de comportamientos que deriven en resultados deseados. Y la dimensión de la cultura organizacional en la que se ha interiorizado este primer grupo, es la de la orientación hacia los resultados (Robbins *et al.*, 2017) por parte de las compañías de la región.

A diferencia del primero, el segundo componente está constituido solo por valores legales. Debe apuntarse que los cuatro componentes presentan signos negativos, pues como se sabe en realidad el componente es una combinación de las variables originales y el signo negativo parece mostrar que las empresas de la región no han interiorizado los valores asociados a la legalidad como parte de su cultura organizacional. Esto, desde luego no se debe interpretar como incumplimiento de la ley, sino que si bien las leyes ambientales y los marcos legales en general se cumplen por parte de las empresas, ello se realiza más por causa de la búsqueda de resultados empresariales que a consecuencia de una adopción de la legalidad, interiorizada en los valores organizacionales. Según Jones (2013), este segundo grupo de valores se puede clasificar exclusivamente como de tipo instrumental, es decir, formas deseadas de comportamiento. De esta manera, la dimensión en la que el segundo grupo de valores queda inscrito es la dimensión de orientación hacia los resultados (Robbins *et al.*, 2017), dado que al parecer no están del todo asimilados.



El tercer componente incluye solo dos valores: uno legal y otro ético, por lo que se concentra en los legales-éticos, relativos a proporcionar (vender) bienes/servicios que cumplan con los requisitos legales mínimos (el de mayor peso explicativo) y garantizar un buen ambiente de trabajo para sus empleados. Este componente muestra que los valores adoptados e interiorizados por las firmas de la región se muestran bajo la forma de filantropía y ética, pero en el fondo persiguen la continuidad del negocio y su buen funcionamiento; una meta para la cual es necesario tener una buena relación con los clientes, venderles productos o servicios que cumplan con estándares legales mínimos, así como llevar una convivencia armónica con los trabajadores, ofreciéndoles condiciones positivas y un ambiente laboral que les permita realizar sus funciones. Lo anterior desde luego se entiende como parte de los fines primordiales que persigue cualquier empresa para mantenerse vigente, incrementar su presencia en el mercado y conquistar otros nuevos. Así, el tercer grupo de valores también es de tipo instrumental (Jones, 2013), enfocado en formas de comportamiento, pero la interiorización de la cultura se inscribe en dos dimensiones: orientación hacia los resultados y, adicionalmente, orientación hacia el personal (Robbins *et al.*, 2017).

## Conclusiones

Las conclusiones que se han alcanzado indican que las organizaciones disponen de patrones de comportamiento propios que conforman su cultura organizacional. En este sentido, los valores son componentes muy relevantes de esta conformación dado que son creencias que unen a las personas y las comprometen (Boria *et al.*, 2013).

De esta forma, se puede afirmar que las empresas de la región oriente del Estado de México han logrado interiorizar y adoptar como parte de su cultura organizacional grupos de valores tanto instrumentales como terminales (Jones, 2013). El análisis de los datos empíricos muestra tres grupos de valores que explican cómo las empresas de la región los han procesado e interiorizado. El primer grupo de valores resulta de tipo instrumental y terminal, según el análisis de componentes principales, o de tipo filantrópico según el análisis de clúster, el cual hace referencia a formas deseadas de comportamiento, sobre todo de los empleados hacia la sociedad, pero buscando resultados que deriven en beneficios económicos para la compañía. En resumen, se han interiorizado a la cultura organizacional como parte de la dimensión de orientación hacia los resultados.

El segundo grupo de valores está conformado por los de tipo exclusivamente instrumental: los resultados empíricos tanto de componentes principales como de clúster incluyen valores relacionados con el cumplimiento de la ley y parecen mostrar que no han sido incorporados a las prácticas culturales de las organizaciones de la región. Por tanto, se cumple con la ley por parte de las empresas, pero tales aptitudes no forman parte de su cultura organizacional. De cualquier manera, se inscriben en la dimensión de orientación hacia los resultados dentro de la cultura organizacional. Los resultados encontrados respecto a este grupo de valores requieren, sin duda, de análisis posteriores en esta línea de investigación.

En lo concerniente al tercer componente, este incluye valores únicamente de tipo instrumental pero la incorporación a la cultura organizacional deriva en dos dimensiones: orientación hacia los resultados y orientación hacia el personal. Este resultado es relevante dado que indica-



ría que las empresas de la región están ampliando las dimensiones de su cultura organizacional y están dejando de enfocarse solo en los resultados económicos para orientarse también hacia sus trabajadores.

No obstante, este trabajo no busca analizar las dimensiones de la cultura organizacional mencionadas por Robbins *et al.* (2017), tales como la orientación hacia los equipos, la atención al detalle, la estabilidad y en particular la innovación y toma de riesgos, así como el dinamismo. En este sentido, se abre un amplio campo para investigaciones futuras en cuanto a la práctica de los valores por parte de las empresas, así como en la forma en que se incorporan a la cultura organizacional algunos de ellos, particularmente en las dimensiones mencionadas que al parecer no se han atendido con suficiencia en la región.

En general, los valores que conforman la cultura organizacional en las empresas de la región estudiada están orientados sobre todo a las actividades de tipo filantrópico (hacia la comunidad y al medio ambiente) y al trato ético hacia los trabajadores, proveedores y clientes. Lo cual muestra que las empresas se han comprometido con las comunidades en las que se asientan, en las que realizan sus actividades y de las que forman parte.



## Referencias

- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(8), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
- Bolman, L. Q. y Deal, T. E. (1995). *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*. Addison-Wesley Iberoamérica.
- Boria, S., Crespi, M., García, A., y Vizueté, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, (37), 68-85. <https://bit.ly/42fJhwY>
- Calderón, I. C., y Castaingts, J. (2022). Cultura y religión como factores del comportamiento en los procesos organizacionales. *Revista Administración y Organizaciones*, 25(49), 55-71. <https://bit.ly/3JSLMOR>
- Carballo, R. (1999). *Innovando en la empresa: Hacia un modelo innovador de gestión empresarial*. Gestión 2000.
- Castaingts, J. (2011). *Antropología simbólica y neurociencia*. Anthropos; Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Cea, M. A. (2002). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Síntesis.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.) McGraw-Hill.
- De Gaulejac, V. (2006). Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación. En Páramo, T. (Coord.). *Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI* (pp. 405-424). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa; Plaza y Valdés.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- Domínguez, M., Blancas, F. J., Guerrero, F. M., y González, M. (2011). Una revisión crítica para la construcción de indicadores sintéticos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11, 41-70. <https://n9.cl/vqmfu>
- Enriquez, E. (1993). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes. *Sociologie et sociétés*, 25 (1), 25-38. <https://doi.org/10.7202/001232ar>
- Escobar, G. (2001). En torno a la definición de valor. En González, J. (Coord.). *Ética, Axiología, Sociedad e Instituciones* (pp. 99-103). Grupo Perspectiva Crítica.
- Fronzizi, R. (2001). ¿Qué son los valores?. En González, J. (Coord.). *Ética, Axiología, Sociedad e Instituciones* (pp. 93-98). Grupo Perspectiva Crítica.



- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, (55), 15-33. <https://bit.ly/3lgrN2O>
- Navarro, J., Casas G. y González, E. 2010. *Análisis de Componentes Principales y Análisis de Regresión para datos categóricos. Aplicación en la Hipertensión Arterial*.  
Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones, 17(2): 199-230, ISSN: 1409-2483. <https://doi.org/10.15517/RMTA.V17I2.2128>.
- Rivas, L. A. (2016). *Dirección estratégica: Proceso de la organización en el siglo XXI*. Trillas.
- Robbins, S., Coulter, M., y DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (10ª ed.) Pearson Educación.
- Schein, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://n9.cl/prow5>
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Torres, P., y Melamed, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 143-164. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>





Como citar:

Bernal, J. y Alpuche, E. Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México. *Administración y organizaciones* 26(50).



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

## La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en una empresa metal mecánica de Durango, México

### *Organizational Culture and Job Performance in a metal-mechanic enterprise of Durango, México*

Francisco Martín Villarreal Solís<sup>I</sup>, José Gerardo Ignacio Gómez Romero<sup>II</sup> y Roberto Rojero Jiménez<sup>III</sup>

Recibido 15 de febrero de 2023; aceptado 19 de octubre de 2023

### Resumen

La cultura organizacional y el desempeño laboral son conceptos de gran relevancia en la actualidad, ya que se busca comprender su interacción con el objetivo de mejorar los indicadores en prácticamente cualquier organización. El propósito de este trabajo es evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal-mecánica en Durango. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un análisis en una muestra compuesta por 232 empleados de la empresa. Para medir el desempeño laboral, se utilizó la escala propuesta por Stoner (1994), mientras que para evaluar la cultura organizacional se aplicó el modelo OCAI de Cameron y Quinn (1999). Ambas herramientas se validaron de manera rigurosa antes de su implementación definitiva. Los resultados revelaron que la cultura organizacional predominante en la empresa es de tipo adhocrática, y que la dimensión principal del desempeño laboral se relaciona con los comportamientos de los empleados. Asimismo, se obtuvo evidencia significativa, a través de un análisis de regresión lineal, que respalda la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa estudiada.

**Palabras clave:** Administración de recursos humanos, Desempeño laboral, Cultura organizacional, Industria metalúrgica.  
**Código JEL:** J24, M12

### Abstract

Cultural and work performance are currently sought-after concepts to understand with the purpose of improving their metrics in practically any organization. This work aims to assess the influence of organizational culture on the work performance of employees in a metal-mechanical industry company in Durango. To achieve this, an analysis was conducted on a sample of 232 employees of the company. To measure work performance, Stoner's scale (1994) was used, and for organizational culture, Cameron and Quinn's OCAI model (1999) was employed. Both were rigorously validated before their final application. It was found that the dominant culture is adhocratic, and the predominant dimension of work performance is behavior. Furthermore, applying linear regression analysis provided evidence that culture has an influence on work performance in the studied company.

**Keywords:** Personnel management, Labor productivity, Organizational culture, Metal industry  
**JEL Code** J24, M12

.....  
<sup>I</sup> Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Profesor de Tiempo Completo. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Áreas de investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. Autor de correspondencia: [fmvillasol@ujed.mx](mailto:fmvillasol@ujed.mx) <https://orcid.org/0000-0001-9251-5084>

<sup>II</sup> Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Profesor de Tiempo Completo. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Áreas de Investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

<sup>III</sup> Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango, Jefe del Departamento de Comunicación. Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Durango. Áreas de Investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0001-5964-2006>

## Introducción

**E**n un mundo globalizado como el actual, la competitividad empresarial sobresale como una característica indispensable para que las empresas puedan mantener su presencia en los mercados. Solo aquellas empresas que puedan mantener altos estándares en sus procesos y ofrecer productos de calidad excepcional podrán sobrevivir en medio de una competencia cada vez más voraz.

Uno de los sectores industriales más competitivos es el metalmecánico. Esto se debe a las constantes fluctuaciones en los precios del acero, a la limitada cantidad de lugares donde se produce y a la competencia inherente de los países desarrollados, que cuentan con grandes avances tecnológicos. Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra, 2019), la industria metalmecánica es de gran importancia. No solo se establece como un punto de referencia en el sector manufacturero, sino que también se considera estratégica para el desarrollo económico de México debido a los ingresos que genera y al valor que añade a sus productos. Según la Secretaría de Economía (SE, 2019), la industria metalmecánica contribuye con el 14% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero en México y genera más de 8 millones de empleos directos.

La importancia de este sector en la vida económica y productiva de México es innegable. En primer lugar, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleos son aspectos destacados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este sector manufacturero enfrenta una presión competitiva significativa, ya que sus productos deben mantener altos estándares de calidad. Para lograr esto, es esencial que el personal que trabaja en este tipo de empresas tenga un desempeño laboral adecuado. Además, la empresa debe contar con una cultura organizacional sólida y definida para afrontar los desafíos que el entorno le plantea, como la intensa competencia a la que se enfrenta. De estos elementos se deriva el siguiente objetivo de investigación:

### Objetivo de la investigación:

- Evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- Diagnosticar la cultura organizacional de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- Diagnosticar el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.

### Pregunta de investigación

- ¿Cómo se manifiesta la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango?



- ¿Cuál es la cultura organizacional predominante entre los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango?

## Hipótesis

- H1: La cultura organizacional ejerce influencia en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- H2: La cultura de clan es la más predominante en una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- H3: La característica predominante del desempeño laboral son las metas de los trabajadores en una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.

## Revisión de literatura

Cameron y Quinn (2006) sostienen que la cultura organizacional se define como el conjunto de valores y creencias que una organización posee, y que se traduce en los supuestos e interpretaciones que sus miembros adoptan, experimentan y aplican en el desarrollo de sus actividades diarias. Esta cultura repercute posteriormente en la forma en que se logran los objetivos de la organización. A partir de esto, se puede inferir que uno de los factores más influyentes en una organización es su cultura. Sin embargo, en la gestión práctica de las organizaciones, a menudo no se le otorga el valor que merece. Esto se debe a que la cultura suele ser imperceptible para los miembros de la organización que interactúan y trabajan en ella a diario. En cambio, se hace patente a los ojos de los observadores externos, que pueden distinguir la forma de trabajar y comportarse de los miembros de una organización, diferenciándola de otras. Pirela de Faria y Sánchez (2009) complementan esta afirmación al señalar que la cultura es un elemento invisible para las personas que forman parte de las organizaciones.

Metafóricamente, se puede decir que la cultura forma parte del paisaje urbano de un negocio y es inherente a las organizaciones. Es como el aire que el ser humano respira: es esencial para vivir, pero no se ve. Solo cuando falta, se percibe su ausencia y su importancia. De esta manera, la cultura es un componente fundamental para las organizaciones. No obstante, es importante tener en cuenta que la cultura organizacional se desarrolla cuando los miembros comparten conocimientos y suposiciones, y a medida que descubren y desarrollan enfoques específicos para abordar los desafíos planteados por el entorno, la cultura se va moldeando.



Según Malheiros y Tomei (2021), la cultura ha experimentado un creciente interés por parte de la comunidad científica dedicada a investigar la dinámica de las organizaciones en tiempos recientes. Esto se debe a la relevancia que tiene la cultura en la formulación de estrategias dentro de las organizaciones.

Abad-Merchán y López-Parra (2015) señalan que la cultura proporciona un enfoque integral y holístico de la organización en el contexto del desarrollo teórico de la administración contemporánea. De este enfoque se deduce que la cultura permite a la organización visualizarse en su totalidad, comprendiendo sus causas y consecuencias. Además, le permite integrarse en su entorno y, al mismo tiempo, distinguirse de otras organizaciones debido a las características que la hacen única, reflejadas en los principios que profesa y en la forma en que sus miembros se comportan y trabajan en su vida diaria.

Pfeffer y Sutton (2000) sostienen que la cultura es un conjunto de conocimientos y tradiciones adquiridos que rigen lo que se necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas y convertirse en miembro de un grupo. Teniendo en cuenta estas características, es comprensible por qué los miembros de las organizaciones no siempre son conscientes de la presencia y la importancia de la cultura. A medida que se sumergen en la forma de pensar, trabajar y relacionarse, tienden a perder la perspectiva de que están haciendo algo diferente, lo que puede modificar sus actitudes e incluso su forma de pensar.

Duncan (1989) y Daft (2011) coinciden al afirmar que la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, reglas y principios que dictan el comportamiento que se espera de la organización. Estos valores son compartidos por sus miembros y se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir. Es importante destacar que, por lo general, la cultura no está expresada en un conjunto de declaraciones escritas; en cambio, es el corazón latente de la organización. La cultura tiene sus raíces en numerosos aspectos de la vida diaria de la organización y ejerce su influencia en casi todos los aspectos de la experiencia de los empleados en su interior. Por tanto, es esencial crear y gestionar la cultura, ya que influye de manera determinante en el comportamiento de los individuos y en la toma de decisiones de la organización.

Calderón y Naranjo (2007), Cameron y Quinn (2006), Deal y Kennedy (2000), Díaz-Nieto (2008), Ouchi (1982), Calzada, Moheno y Fernández (2008) y Gómez (2017) concuerdan en su descripción de la cultura como un conjunto de pautas que rigen la forma en que los miembros de una organización interactúan y se relacionan entre sí. Esto se refleja en el lenguaje que utilizan y en su comportamiento, y se concreta en las normas y reglas que guían la vida de la entidad, siendo compartidas por todos sus miembros. La cultura organizacional se manifiesta en los valores predominantes de la organización y puede facilitar o dificultar la resolución de problemas relacionados con su adaptación al entorno y con la integración interna. La integración interna, entre otras cosas, busca establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización.

Gerdhe (2012) reconoce la importancia de la cultura organizacional y la describe como un instrumento estratégico para el éxito empresarial. Esta cultura se refleja en la forma en que la empresa se conduce y realiza sus negocios, influyendo en gran medida en la conformación del comportamiento organizacional. Es esencial comprender que la cultura



organizacional perdura con el tiempo, ya que los individuos no solo la aprenden, sino que la viven y la refuerzan con su comportamiento. Como mensajeros silenciosos, transmiten su actitud y comportamiento al interactuar con otras personas en su entorno, dejando un mensaje claro sobre cómo se viven los valores y cuáles son los objetivos de la organización.

Llegar a este punto nos permite destacar que el entorno en el que operan las organizaciones en la actualidad es altamente volátil e incierto. Si las organizaciones desean mantenerse en los mercados laborales, deben demostrar creatividad e innovación para adaptarse a este entorno. Esto requiere que sus líderes tengan la capacidad de adaptarse y generen nuevos modelos de producción y comercialización, distintos a los que han existido a lo largo de la historia.

Wecker, Froehlich y Bess (2021) afirman que la cultura se vuelve cada vez más crucial para el logro de los objetivos, especialmente en un mercado caracterizado por un constante cambio. Hofstede (2001) señala que el término cultura, si bien se aplica comúnmente a sociedades, como países o grupos étnicos, también puede ser aplicado a organizaciones, incluidas empresas, e incluso a familias. La discusión teórica propuesta por Denison, Hooijberg, Lane y Lief (2012) respalda esta idea al afirmar que:

*“...la cultura organizacional impacta el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptación y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso con la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares” (p. 187).*

Gibson (2006, p. 38), citando a Schein (1997), plantea la distinción entre una cultura dominante, que abarca los valores, creencias y directrices compartidas por todos los miembros de la organización, y varias subculturas que pueden surgir en equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales. Cameron y Quinn (2006) enfatizan que la cultura fomenta el sentido de pertenencia de los empleados, subrayando así la importancia de una cultura fuerte y claramente definida que sea conocida y compartida por todo el personal. Los resultados organizacionales dependen en gran medida de este factor.

Cameron y Quinn (1999) desarrollan una tipología de culturas organizacionales a través del Competing Values Framework (Marco de Valores en Competencia), que tiene como objetivo diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura organizacional. Este marco clasifica las culturas en cuatro tipos: cultura de clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Este modelo se eligió para la presente investigación debido a su capacidad para aglutinar los principales enfoques administrativos y su respaldo empírico sólido, según lo señalado por Hernández, Méndez y Contreras (2014).

Todo esto subraya la relevancia de la cultura organizacional, como lo señala Thevenet (1992), quien destaca que ningún intento de solucionar los problemas de una organización resultará efectivo si no se aborda y atiende el tema de la cultura. Es evidente que la cultura organizacional puede mejorar el desempeño de una organización, la satisfacción y la motivación de las personas. No obstante, si la cultura organizacional no está alineada con las expectativas de los grupos de interés internos y externos, su efectividad se verá reducida.



El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado crucial para que la organización alcance de manera efectiva sus objetivos. Puede definirse como el conjunto de acciones o comportamientos de los empleados que influirán en el logro de los objetivos organizacionales. Estos comportamientos pueden medirse en términos de competencias individuales y su contribución al éxito de la empresa. Según Stoner (1994, p. 325), el desempeño laboral se refiere a "la forma en que los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas previamente".

Es importante señalar que el desempeño laboral debe estar regulado por normas y procedimientos y contar con los recursos adecuados para garantizar los resultados esperados. En este sentido, Faria (1995) lo considera como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente a los desafíos de su trabajo diario, las responsabilidades y atribuciones inherentes a sus puestos, que deben medirse y regularse para evaluar el rendimiento de los empleados.

Robbins (2001, p. 215) sostiene que "el desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere para realizar eficazmente sus funciones, lo que requiere un estudio actualizado de su perfil". También compara esta capacidad con la habilidad para coordinar y organizar las actividades, lo que influye en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Para evaluar el desempeño laboral, es necesario considerar varios criterios, como las capacidades del trabajador, las habilidades, cualidades y comportamientos individuales necesarios para lograr los objetivos organizacionales. También se deben evaluar la cantidad y calidad del trabajo, la cooperación mostrada, la responsabilidad y el conocimiento del trabajo a realizar, entre otros aspectos. El concepto de desempeño laboral está intrínsecamente relacionado con la forma en que se alcanzan los objetivos y cómo se optimizan los recursos utilizados. Sin embargo, ambos conceptos deben medirse y evaluarse de manera objetiva. Cuando la evaluación se basa en percepciones e interpretaciones subjetivas, los sentimientos de los empleados que ocupan posiciones inferiores en la jerarquía de la empresa pueden resultar heridos y sentirse menos valorados. Esto no solo afecta el ambiente laboral, sino también la productividad en última instancia.

Chiavenato (2004) señala que uno de los efectos del desempeño laboral es el comportamiento del trabajador, ya que cuando se siente evaluado, busca alcanzar los objetivos establecidos. Vroom (1964) fue uno de los precursores de este concepto y contribuyó al desarrollo de la teoría de las expectativas, que sostiene que los trabajadores se motivan a trabajar cuando reconocen el valor de su contribución en el logro de metas. Davis, Newstrom y Agea (2003) enriquecen esta idea al afirmar que, a medida que una persona toma conciencia de la importancia de su esfuerzo y contribución para alcanzar los objetivos del grupo, estos se logran de manera más efectiva.

A partir de lo anterior, se desprende la importancia de la planeación participativa, ya que garantiza mejores resultados al involucrar a todos en la formulación de objetivos y, posteriormente, en su consecución. Según Robbins y Judge (2009), se logra un desempeño superior cuando los trabajadores se sienten parte de este proceso. Por el contrario, cuando



las metas son impuestas por el jefe, se pueden lograr, pero con un mayor esfuerzo y desgaste organizacional. Por lo tanto, una ventaja fundamental de la participación del grupo en el establecimiento de metas es que aumenta la aceptación por parte de los individuos, considerándolo algo deseable en su trabajo.

Hellriegel (2009, p. 127) afirma que "un principio clave de la motivación establece que el desempeño depende del grado de capacidad y motivación de una persona". Existen varias teorías de la motivación que se centran en el ser humano, como las propuestas por Maslow y su jerarquía de necesidades, la teoría X e Y de McGregor, la teoría de las necesidades de McClelland, que se enfoca en el logro, el poder y la afiliación, así como la teoría de los factores de Herzberg y la teoría de la evaluación cognitiva de Charms, entre otras.

Además, es fundamental reconocer que, al evaluar el desempeño laboral, se debe buscar una comunicación efectiva entre los responsables y sus subalternos para mejorar la planificación y organización del trabajo. Los gerentes deben mostrar interés por el desempeño laboral, ya que esto les permite evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, medir la contribución individual a las metas de la organización, estimular la productividad y mejorar las relaciones laborales mediante el reconocimiento de los logros de cada colaborador. Además, facilita la identificación de las causas de un bajo rendimiento, ya sea atribuible a las personas o a la falta de recursos.

El desempeño laboral debe estar relacionado con un sistema de recompensas adecuado y equitativo. Mondy y Noé (2005, p. 221) señalan que "el sistema de evaluación del desempeño implica procesos que se aplican a los recursos humanos, utilizando diversos métodos y criterios para medir el rendimiento de los trabajadores". Por lo tanto, el futuro de los empleados debería estar vinculado a una evaluación objetiva, y los resultados positivos deberían reflejarse en ascensos, aumentos de salario y la seguridad del empleo, mientras que los resultados negativos deberían ser el punto de partida para la capacitación y el desarrollo del empleado a través de la mentoría y el apoyo.

## Metodología

La presente investigación, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2017), se enmarca como una investigación cuantitativa y ex post facto. Además, es de naturaleza no experimental, ya que no se manipularon las variables bajo estudio, y se caracteriza por ser transversal, pues la información se recopiló en un período de tiempo específico, como lo señala Mertens (2005).

En cuanto a los instrumentos de medición utilizados, se emplearon dos: para evaluar el desempeño laboral se utilizó el cuestionario propuesto por Stoner (1994), que consta de 21 preguntas. Para evaluar la cultura organizacional, se recurrió al instrumento conocido como *Organizational Culture Assessment Inventory* (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (1999), que incluye 24 preguntas. Ambos instrumentos se calificaron en una escala tipo Likert de 6 opciones, que van desde "No se/No se aplica" hasta "Muchísimo".

El OCAI evalúa seis indicadores específicos: 1. Características dominantes, 2. Liderazgo organizacional, 3. Administración de recursos humanos, 4. Coherencia



organizativa, 5. Énfasis estratégico y criterios de éxito. Cada uno de estos indicadores determina a qué tipo de cultura organizacional pertenece el sujeto evaluado entre los cuatro tipos propuestos: Adhocracia, Clan, Jerárquica y de Mercado. Por otro lado, el instrumento propuesto por Stoner considera cuatro dimensiones o factores (Comportamiento, Metas individuales, Motivación y Sistemas de evaluación), que se miden a través de 21 indicadores, correspondientes a cada ítem del cuestionario.

El objeto de estudio es una empresa grande de la rama metal mecánica, dedicada a la fabricación y exportación de refrigeración, conocidas también como en el sector como chillers industrial de mediano y alto tonelaje, ubicada en la ciudad de Durango, México y que cuenta con 575 trabajadores, de los cuales 51 son empleados de confianza. Para determinar la muestra poblacional se utilizó el programa informático estadístico STATS versión 2.0 para Windows. Se manejó un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, dando una muestra estadística de 232 personas y los participantes se escogieron de manera aleatoria. La caracterización de la muestra de estudio se observa en la Tabla 1.

**TABLA 1:**

**CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA ESTADÍSTICA.**

NIVEL	CANTIDAD	PORCENTAJE POBLACIÓN	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
Gerencial	7	100%	3.01%
Mandos Medios	45	7.50%	19.83%
Operativos	180	29.34%	77.58%
Total	232		100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procedió a aplicar los cuestionarios una vez obtenido el permiso de la dirección, con lo cual se obtuvieron los datos necesarios de análisis para cumplir con el propósito de la investigación.

## Resultados

Una vez aplicados los cuestionarios a los participantes de estudio, se procedió a la captura de los datos en el programa SPSS 20.0, generando una base de datos que permitió realizar los análisis estadísticos correspondientes. Para comenzar, en la tabla 2 se muestra la confiabilidad del instrumento de medición, donde se aplicó la prueba alfa de Cronbach, cuyos resultados muestran que el instrumento es confiable.



TABLA 2

PRUEBA ALFA DE CRONBACH

VARIABLE	VALOR DEL COEFICIENTE ALFA
Cultura organizacional	.947
Desempeño laboral	.922

Fuente: elaboración propia

A continuación, la Tabla 3 muestra las frecuencias e intensidades de la variable de cultura organizacional, donde se puede apreciar que la cultura predominante, en cuanto a su intensidad, es la adhocrática.

TABLA 3

FRECUENCIAS E INTENSIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

CULTURA	FRECUENCIA	$\bar{X}$ INTENSIDAD	DESV. STD.	PORCENTAJE
Clan	95	4.325	.779	40.94%
<b>Adhocrática</b>	<b>105</b>	<b>4.419</b>	<b>.809</b>	<b>45.25%</b>
Mercado	15	3.907	.870	6.46%
Jerarquía	17	3.975	.950	7.32%
Total	232			100%

Fuente: elaboración propia

Como se puede advertir en la Tabla 4, se presenta el análisis del desempeño laboral donde se puede apreciar que el elemento predominante es el de comportamientos.

TABLA 4

FRECUENCIAS E INTENSIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

DESEMPEÑO	FRECUENCIA	$\bar{X}$ INTENSIDAD	DESV. STD.	PORCENTAJE
Metas	78	4.075	.948	33.62%
Motivación	46	3.876	.945	19.82%
<b>Comportamientos</b>	<b>60</b>	<b>4.048</b>	<b>.789</b>	<b>25.86%</b>
Sist evaluación	48	3.972	.945	20.68%
Total	232			100%

Fuente. Elaboración propia.



Además, para probar si la población estudiada es normal, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la Tabla 5 muestra los resultados de la citada prueba, donde se puede observar que la población estudiada es normal.

TABLA 5

RESULTADOS DE LA DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LA PRUEBA K-S.

		DESEMPEÑO	CULTURA
N		232	232
Parámetros normales	Medias	3.9925	4.1564
	Desviación std.	0.76824	0.75717
Diferencias extremas máx.	Absoluta	0.101	0.072
	Positiva	0.041	0.047
	Negativa	-0.101	-0.072
Estadístico de prueba		0.101	0.072
Sig. (2 colas)		0.000	0.000

- a. La distribución de prueba es la normal.
- b. Calculado a partir de los datos.
- c. Corrección de significancia de Lilliefors.

Fuente: elaboración propia con salida de SPSS 20.0

Para probar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, se trabajó con la regresión lineal con cultura organizacional clan, adhocrática, jerárquica y mercado- y desempeño laboral —comportamiento, metas, motivación y sistemas de evaluación—, resultando 16 modelos de regresiones diferentes. Mismos que se observan en la Tabla 6.

TABLA 6

MODELOS DE REGRESIÓN LINEAL CULTURA ORGANIZACIONAL-DESEMPEÑO LABORAL.

INDEPENDIENTE	CLAN			ADHOCRACIA			JERÁRQUICA			MERCADO		
	r <sup>2</sup>	β	Sig.									
Comportamientos	.324	.569	.000	.299	.547	.000	.300	.547	.000	.334	.578	.000
Metas	.306	.553	.000	.272	.521	.000	.269	.519	.000	.257	.507	.000
Motivación	.426	.653	.009	.339	.582	.002	.324	.569	.000	.320	.565	.000
Sistema evaluación	.357	.600	.004	.330	.574	.001	.300	.548	.000	.292	.540	.000

Fuente: elaboración propia con datos de SPSS versión 20.0



Con los resultados obtenidos se puede afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa de la influencia de la variable independiente (cultura organizacional) sobre la variable dependiente (desempeño laboral), y que el modelo de regresión es adecuado por los resultados de las significancias.

En la tabla 6 se aprecia que la influencia de la cultura clan (medida con la  $r^2$ ) es mayor sobre las dimensiones del desempeño laboral, destacando la influencia que tiene sobre la dimensión de las metas con un 30.6%, en el caso de la motivación con un 42.6% y el sistema de evaluación con el 35.7%. Además, vale la pena resaltar que la cultura clan tiene mayor influencia sobre el desempeño laboral, en contraste, es la cultura adhocrática la que se presenta con mayor preponderancia en la organización estudiada.

Teniendo en cuenta lo expuesto en la tabla 3 con respecto a la cultura predominante, donde observamos que la cultura adhocrática se encuentra en segundo lugar, podemos apreciar que esta es la más influyente en el desempeño laboral debido a los factores humanos que implica.

## Conclusiones

Los hallazgos de este estudio confirman que se ha logrado el objetivo de la investigación, que era evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en Durango Capital. En este sentido, se encontró evidencia sólida que respalda la hipótesis uno, la cual sostenía que la cultura organizacional ejerce una influencia en el desempeño laboral de los empleados de esta empresa.

Sin embargo, en contraposición a la hipótesis dos, que planteaba que la cultura clan sería predominante, se descubrió que la cultura adhocrática es la que tiene mayor preponderancia en esta organización. Asimismo, en relación a la tercera hipótesis, que suponía que las metas serían la característica predominante del desempeño laboral, se encontró que la dimensión predominante es el comportamiento de los trabajadores.

De acuerdo con la literatura consultada, especialmente Cameron y Quinn (1999), este tipo de empresas deberían estar orientadas hacia las culturas de Mercado y/o Jerárquicas. Esto se debe a que estas empresas deben cumplir con rigurosas normas de calidad, establecidas por estándares internacionales, y al mismo tiempo, enfrentar una feroz competencia en la industria.

El predominio de la cultura adhocrática se puede explicar considerando sus características, como la flexibilidad, innovación y experimentación, en lugar de la estabilidad y el control. Dada la intensa competitividad en el entorno empresarial actual, es natural que la empresa tenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a las demandas de los clientes y mantenerse en el mercado.



Además, el hecho de que la mano de obra en este tipo de empresas esté compuesta por técnicos e ingenieros especializados sugiere que los empleados son maduros en términos laborales, comprenden la importancia de su trabajo y, por lo tanto, no requieren una supervisión intensiva ni reglas estrictas.

Es destacable que la dimensión "metas" sea preponderante en el desempeño laboral de la empresa estudiada, lo que sugiere que los trabajadores suelen trabajar con objetivos claros. Además, la dimensión del "comportamiento del trabajador" complementa la ecuación, ya que en una cultura adhocrática, donde las metas del mercado y la consolidación como una marca sólida se complementan con trabajadores maduros laboralmente, que entienden sus roles y tienen un comportamiento adecuado ante los desafíos laborales. Esto se ve respaldado por el hecho de que gran parte de su trabajo se lleva a cabo en equipos autodirigidos en el área de producción. 



## Referencias

- Abad-Merchán, A. y López-Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14), 113-121.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración*, 20(39), 161-189.
- Calzada, M. A. H., Moheno, J. M., y Fernández, L. G. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). En *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 9). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Cameron, y Quinn (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Ed. Jossey-Bass
- Cameron y Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (2019) Informe Canacindra <https://canacindra.org.mx/camara/sectores/sector-industrial-metal-mecanico>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*.
- Davis, K., Newstrom, J. W., y Agea, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*.
- Deal, T., y Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures*. Perseus Books Publishing.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. y Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. Jossey-Bass/Wiley.
- Díaz-Nieto, E. S. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso Papeles Ponderosa (San Juan del Río, Querétaro, México). *Revista Gallega de Economía*, 17(1), 257-264.
- Duncan, W. J. (1989), *Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept*, *Academy of Management Executive*, 3. (pp. 229-236).
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*, Noriega Editores.
- Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the extent of the Subcultures 'Alignment in Organization. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(1), 191-215
- Gibson, J. (2006). Community and the exhaustion of culture: creative territories in traditional cultural expressions. *New Directions in Copyright Law*, 3, 15-36.
- Gómez Romero, J. G. I. (2017). La Cultura Empresarial y las Incapacidades de Aprendizaje Organizacional en las MiPymes de Durango Capital. *Revista Universidad Y Empresa*, 19(33), 113-136. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969>
- Hellriegel D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S. y Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59 (1), 229-257. [Fecha de Consulta 11 de noviembre de 2021]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M.P (2017). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Malheiros, B. y Tomei, P. (2021) *Cultura Organizacional no Brasil: Estudo Bibliométrico Em Bases Internacionais*, PRETEXTO, 23(01), 60-77
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Mondy, R.W. y Noé, F. (2005). *Administración de los recursos humanos*. Pearson Prentice-Hall.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Norma.
- Pfeffer, J., y Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Press.
- Pirela de Faría, L. y Sánchez Gallardo, M. (2009). *Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista de Ciencias Sociales*, 15 (1), 175-188.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. (2001). *Administración Teoría y Práctica*. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
- Secretaría de Economía (2019) *Segundo informe trimestral para presupuesto 2020*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/570620/Segundo\\_Informe\\_Trimestral\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/570620/Segundo_Informe_Trimestral_2020.pdf)
- Stoner, J.A.F. (1994). *Administración*, Editorial Prentice-Hall
- Thevenet, M., (1992) *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Ed. Díaz de Santos Hispanoamericana S.A.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wecker, A.; Froehlich, C. y Bessi, V. *A relação entre cultura organizacional e capacidades dinâmicas: uma revisão teórica*. *Cadernos UniFOA*, 16(47), 53 - 61.





Como citar:

Villarreal Solís, F., Gómez Romero, J., y Rojero Jiménez, R. (2023). *La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, en una empresa metal mecánica de Durango, México*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/UXID7771>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.



## El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización

### *Organizational change: elements, implications and power struggle within the organization*

Kevin Duarte Gil <sup>I</sup>, Alejandro Arellano González<sup>II</sup>

Recibido 24 de febrero de 2023; aceptado 19 de octubre de 2023

### Resumen

El cambio constituye un fenómeno con el cual las organizaciones interactúan constantemente, sobre todo si persiguen su sobrevivencia. No obstante, su implementación puede dar lugar a conflictos dentro de la organización cuando es rechazado por alguno de los grupos que la conforman. Se llevó a cabo una revisión teórica del cambio organizacional y sus implicaciones, así como su relación con el poder en la organización. Para ello, se realizó una investigación teórica de tipo cualitativo con un diseño documental y alcance descriptivo. Los resultados muestran que es posible implementar el cambio organizacional a través de distintos modelos. Se concluyó que la implementación del cambio en una organización pueda dar lugar a una lucha de poderes, provocando un conflicto entre quienes buscan implementar el cambio y quienes lo rechazan.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, Resistencia al cambio, Conflictos, Comportamiento organizativo.  
**Código JEL:** D74, D23

### Abstract

Change is a phenomenon with which organizations constantly interact, especially if they pursue their survival. However, its implementation can give rise to conflicts within the organization when it is rejected by any of the groups that make it up. The objective of this article is to make a theoretical review of organizational change and its implications, as well as its relationship with power in the organization. For this, a qualitative theoretical investigation of the documentary design type with a descriptive scope will be used. Through this research, it was found that it is possible to implement organizational change through different models and it was concluded that the implementation of change in an organization can lead to a power struggle, causing a conflict between those who seek to implement the change and those who reject it, although there are strategies to combat resistance to change.

**Keywords:** Organizational change, Resistance to change, Conflict, Organizational behavior.  
**JEL Code:** D74, D23

.....  
<sup>I</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. Estudiante de posgrado. Licenciado en Economía y Finanzas. Instituto Tecnológico de Sonora. Áreas de investigación: Desempeño organizacional, estudios y tendencias organizacionales. Contacto: [kevin.duarte@potros.itson.edu.mx](mailto:kevin.duarte@potros.itson.edu.mx) <https://orcid.org/0000-0002-3589-5858>

<sup>II</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. Profesor-investigador de tiempo completo. Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño. Instituto Tecnológico de Sonora. Áreas de investigación: Evaluación del desempeño organizacional, Gestión de sistemas de calidad. Contacto: [aarellanog@gmail.com](mailto:aarellanog@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

## Introducción

*No hay nada tan estable como el cambio.*  
(Bob Dylan, 1964, citado en Shelton, R., 1986)

La supervivencia básica de los seres vivos depende de la obtención de nutrientes o de los insumos para producirlos, de la misma forma las organizaciones para sobrevivir necesitan mantenerse vigentes a través del tiempo, de otra forma acaban perdiendo competitividad y en varios casos, desapareciendo. Para evitar este desenlace, García y Campos (2010) apuntan a la necesidad del cambio, dado que este proceso permite a las organizaciones adaptarse constantemente a las condiciones de su entorno; usualmente volátil, incierto, complejo y ambiguo (Arango *et al.* 2022). Sin embargo, el cambio a menudo conlleva una lucha de poderes entre los distintos grupos que coexisten en las organizaciones; directivos, gerentes, consultores, comisiones internas, empleados, entre otros, quienes buscan dirigir o influir en el cambio de manera que sirva a sus intereses (Boonstra y Bennebroek, 1998), e incluso si les resulta conveniente, inhibirlo, es decir, resistirse al mismo.

Con el fin de comprender las implicaciones del cambio organizacional, este trabajo tiene por objetivo estudiar el significado de dicho término, describir algunos de los tipos de cambio organizacional que existen, analizar las teorías que explican el origen de este fenómeno, examinar algunas de las fuerzas que promueven y obstruyen el cambio en las organizaciones, indagar sobre algunos de los modelos que existen para la implementación del cambio organizacional, así como estudiar el rol del poder organizacional en los procesos de cambio.

## Metodología

Este trabajo consiste en una investigación teórica cualitativa (Alvarez-Gayou, 2003), ya que se recogerán datos no numéricos como conceptos, ideas y descripciones; de diseño documental (Martínez, 2012), puesto que se consultarán fuentes escritas, y con alcance descriptivo (Hernández *et al.*, 2014). Se indagarán distintos aspectos relacionados al cambio organizacional, para ello, se efectuó una revisión de literatura con base en una consulta de artículos almacenados en bases de datos como *Redalyc* y *Google Académico*, así como de libros y capítulos de libros; fuentes donde se abordan los conceptos de cambio organizacional y poder en las organizaciones, eligiéndose aquellas que trataran los aspectos que fueron descritos en el objetivo del presente artículo.

## Cambio organizacional

En la literatura especializada existen distintas propuestas sobre qué es el *cambio* organizacional, al no existir una definición universal del término. Esto, como indica Dawson (2003), se debe a la complejidad del fenómeno. Por ello resulta conveniente abordar distintas definiciones de este término para comprender a qué se refiere, como las que se verán a continuación.



La teoría organizacional reconoce que las organizaciones enfrentan constantemente el cambio (Malott, 2003). A partir de esta idea surge entre los teóricos organizacionales la necesidad en estudiar el cambio organizacional, que de acuerdo con Poole y Van de Ven (2004) puede ser definido como “una diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa” (p. xi). Tal definición concibe al cambio organizacional como la manifestación de una diferencia en una organización, que puede ser observada si se comparan uno o varios puntos temporales distintos. Un concepto en la misma línea es formulado por Dawson (2003), para quien el cambio organizacional se trata de “nuevas formas de organizarse y trabajar” (p. 11). Esta idea, simple y concisa, encapsula la esencia del cambio organizacional.

Por otro lado, Jones (2013) define al cambio organizacional como un “proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente, a un estado futuro deseado para aumentar la eficacia” (p. 273). En esta definición se presenta al cambio organizacional como un proceso; como una sucesión de fases. Así mismo, se concibe desde un punto de vista práctico: busca aumentar la eficacia de la organización, no solamente modificar su estado. De acuerdo con esta concepción, el cambio organizacional se convierte en una herramienta para la introducción de mejoras sustanciales.

Por su parte, Rodríguez (2008) identifica a los cambios organizacionales como “respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional” (p. 47). Este concepto reconoce que el cambio permite a la organización responder ante contingencias que amenazan su funcionamiento, posibilitándole adaptarse a las adversidades que pudieran influir sobre ella. Asimismo, el cambio organizacional presupone que a la organización le preocupa conservar el equilibrio organizacional, es decir, mantener un estado en el que todas las partes involucradas en la organización puedan trabajar sin que haya conflicto de por medio (Simon, 1970).

## **Tipos de cambio organizacional**

Tomando en cuenta sus características, el cambio organizacional puede clasificarse de acuerdo a distintos criterios. Lewis (2019) en primer lugar lo ordena según su deseabilidad, es decir, en planeado y no planeado. El primero se trata del cambio que es inducido conscientemente por la organización de forma que pueda servir a sus intereses, mientras que el segundo se trata del cambio forzado en la organización por agentes fuera de su control, debido a lo cual, según León y Pomar (2022), puede llevar a la organización tanto a situaciones favorables como desfavorables.

Otro criterio clasificatorio expuesto por Lewis (2019) es el reconocimiento explícito del mismo, según el cual, el cambio organizacional puede ser discursivo o material. El primero se refiere a cambios solamente en apariencia (renombrar estructuras ya existentes, usar epítetos para resaltar supuestas cualidades, entre otros) cuya única función es crear la ilusión de cambio, mientras que los del segundo tipo son aquellos que efectivamente modifican procesos, prácticas, operaciones, entre otros, por lo que tienen un impacto real en la organización.



En cuanto al tamaño y alcance del cambio, éste puede clasificarse en cambios de primer orden; aquellos que modifican levemente la práctica normal de la organización, cambios de segundo orden; cambios radicales que transforman considerablemente la práctica normal de la organización, y finalmente cambios de tercer orden, los cuales que preparan a la organización para implementar el cambio continuo (Lewis, 2019). Así mismo, otra tipología expuesta por Lewis (2019) clasifica al cambio organizacional de acuerdo con su relación con la ocurrencia de otros cambios. Bajo este criterio se hallan los cambios múltiples; dos o más cambios independientes que ocurren al mismo tiempo, y cambios multidimensionales; cambios entrelazados que forman parte de un cambio de mayor orden.

De manera similar, Newton (2013) presenta una clasificación del cambio organizacional según su nivel de profundidad. Por un lado, se hallan los cambios transformacionales, que son aquellos que modifican en gran medida a la organización completa en aspectos como objetivos, procesos, estructura, cultura organizacional, entre otros. Por otro lado, se encuentran los cambios limitados, es decir, aquellos que por lo general tienen lugar solamente en un departamento o área específica de la organización y por lo tanto resultan menos riesgosos. Finalmente, se tienen los cambios con base en entregables; cambios basados en proyectos que generalmente sirven como apoyo a las actividades de la empresa. En concordancia con lo que ocurre en el caso de la definición del término, no existe una tipología del cambio organizacional unificada. Esta característica del cambio organizacional abona a la idea de que se trata de un fenómeno de estudio complejo, el cual ha sido abordado de distinta forma en publicaciones especializadas.

## Teorías del origen del cambio organizacional

De acuerdo con Van de Ven y Poole (1995), y también Poole y Van de Ven (2004), existen cuatro teorías que explican por qué se originan los cambios organizacionales. A estas teorías los autores anteriores se refieren como *los cuatro motores básicos del cambio*. De acuerdo con la explicación de León y Pomar (2022) entre estas teorías se halla la evolutiva, la cual estipula que el cambio organizacional se da como producto de una competencia por la supervivencia entre las organizaciones que coexisten en un medio ambiente común. Es decir, tiene lugar un proceso de selección natural que determina la continuidad o extinción de las organizaciones participantes en esta lucha por la supervivencia, similar a la competencia que se da entre las especies de seres vivos de acuerdo con la teoría darwiniana.

Otra de las teorías enmarcadas entre los *cuatro motores básicos del cambio* es la teoría dialéctica (Poole y Van de Ven, 2004; Van de Ven y Poole, 1995). De acuerdo con esta propuesta, el origen del cambio organizacional es el conflicto, tanto al interior de una organización (entre los grupos que la conforman) como al exterior (con otras organizaciones). El cambio es percibido como una forma de armonizar las relaciones entre grupos antagónicos y calmar las disputas que de otra forma podrían llevar a que la organización desaparezca.

Por otro lado, dentro de la misma explicación se halla la del ciclo de vida (Poole y Van de Ven, 2004; Van de Ven y Poole, 1995). Este planteamiento estipula que el cambio organizacional es impulsado por las condiciones existentes en cada una de las etapas de



vida de una organización (inicio, crecimiento, madurez, fin). Lógicamente, en cada uno de estos momentos las organizaciones se comportarán de manera distinta respecto a su situación interna y externa.

Finalmente se tiene la teoría teleológica (Poole y Van de Ven, 2004; Van de Ven y Poole, 1995), la cual concibe al cambio organizacional como el fruto de la planificación por los miembros de la organización, con base en la definición de objetivos específicos, acuerdos y consensos, buscando como fines ulteriores la solución de problemas, el logro de objetivos organizacionales y la posibilidad de modificar estos últimos si así se requiere (esto último, una posibilidad que también es explicada por Pfeffer, 2000).

### **Fuerzas que motivan el cambio organizacional**

Como se describió anteriormente existen cuatro teorías que explican el origen del cambio organizacional. Sin embargo, estas propuestas solamente se limitan a explicar el contexto en el cual sucede. De acuerdo con Jones (2013) existen cuatro motivos que llevan a una organización a mostrar interés o ver la necesidad de implementar el cambio. Por un lado, de acuerdo con el autor anterior, están las fuerzas competitivas. La competencia con otras organizaciones y la búsqueda de una ventaja competitiva son fuerzas que impulsan a que las organizaciones usen el cambio organizacional con el fin de asegurar su supervivencia o mejorar en aspectos que repercutan en su desempeño, como la calidad de los bienes o servicios que ofrecen, así como la eficiencia de sus operaciones.

Otro tipo de fuerzas mencionadas por Jones (2013) son las económicas, políticas y globales. Los entornos económico, político y social influyen constantemente sobre las organizaciones, por lo que estas deben constantemente adaptarse al estado de los mismos, tanto para aprovechar oportunidades que se abran. Por ejemplo, tratados económicos entre países, leyes más favorables para el comercio o aumentos en el consumo. Así como para hacer frente a amenazas que pudieran afectarlas (imposición de barreras arancelarias, disposiciones fiscales perjudiciales o cierre de fronteras internacionales, entre otros).

Por otro lado, se encuentran las fuerzas demográficas y sociales (Jones, 2013). Los cambios en las características de la fuerza laboral y los avances sociales en cuanto a equidad y abandono de estereotipos suponen para las organizaciones una necesidad de cambio en cuanto a estilos de gerencia, reclutamiento y desarrollo de personal. Las tendencias actuales en esta línea, que es posible apreciar en varios países occidentales, son, por ejemplo, la no discriminación en cuestiones laborales por motivos de género u orientación sexual. De igual manera, Jones (2013) explica que también se encuentran las fuerzas éticas. Ante las crecientes demandas gubernamentales, políticas y sociales para que las organizaciones fomenten las prácticas y conductas éticas entre sus miembros, el cambio organizacional se convierte en una herramienta para avanzar en esta línea.

### **Fuerzas que obstruyen el cambio organizacional**

A pesar de los beneficios que el cambio puede traer a una organización, la implementación de los mismos puede encontrarse con resistencia por parte de quienes perciban que sus intereses se verán afectados. A continuación, se describen algunas de las fuerzas que,



según Jones (2013), tienen la capacidad de obstruir e incluso bloquear los cambios organizacionales, quien las clasifica por los niveles en que suceden.

En el nivel organizacional, una de las fuerzas que obstruyen el cambio es el conflicto relacionado al poder (Jones, 2013). Si un cambio organizacional genera luchas de poder y da lugar a rivalidades entre quienes buscan que éste sea implementado y aquellos que creen que sus intereses se verán afectados por el mismo, el cambio puede ser ralentizado o incluso detenido. Otra fuerza que obstruye el cambio a nivel organizacional es la discrepancia funcional, ya que las distintas áreas de una organización pueden tener una percepción distinta de las fuentes de problemas que motiven a la necesidad de cambios organizacionales, lo cual puede generar desacuerdos sobre cómo estos deben ser corregidos, y puede ser fuente de inercia organizacional.

Así mismo, otra fuente de resistencia al cambio en el nivel organizacional es la existencia de una estructura mecanicista, puesto que estructuras rígidas que no fomentan la adaptabilidad al entorno son generalmente impermeables al cambio. La cultura organizacional constituye otra fuente organizacional de resistencia al cambio, dado que los valores y normas que la conforman pueden obstruir la implementación de cambios organizacionales, sobre todo si estos últimos amenazan con modificar la cultura existente (Jones, 2013).

Otro nivel de resistencia al cambio organizacional se relaciona a los grupos que existen al interior de la organización (Jones, 2013). Una de las fuentes comprendidas dentro de este son las normas informales de conducta. Cuando el cambio organizacional amenaza con modificar las normas informales de conducta que han sido desarrolladas por grupos de la organización, estos últimos resistirán el cambio. Así mismo, una cohesión grupal demasiado fuerte puede impedir el cambio, ya que esta puede afectar la adaptabilidad de los grupos organizacionales y hacer que rechacen las modificaciones que se busque implementar. También existen fuentes de resistencia al cambio organizacional que se dan a nivel individual (Jones, 2013). Una de estas es la visión limitada de los miembros de la organización, consistente en la falta de comprensión sobre los beneficios que el cambio podría traer a esta última, originada por la evaluación sesgada y poco profunda que los individuos hacen del cambio en toda su magnitud, pues solamente se limitan a identificar cómo les afectará a ellos.

Una fuente más de resistencia individual al cambio son los temores e inseguridades de las personas; el miedo a que el cambio altere su lugar en la organización, el temor a que pueda ser fuente de despidos, que se les asignen labores distintas a las que desempeñan, entre otros. Así mismo los hábitos y costumbres con demasiado arraigo tienen la capacidad de obstruir los cambios organizacionales, dada la dificultad para modificar estos aspectos y que hay individuos quienes prefieren mantener el *status quo*.

## **Modelos para la implementación del cambio organizacional**

La ventaja que tiene el cambio planeado sobre el no planeado es que la organización está en posición de conducir su implementación. Para apoyar esta tarea existen metodologías que permiten controlar el proceso de cambio, siendo dos de ellas el modelo de Lewin (1951) y el de Newton (2013):



### a) Modelo de Lewin (1951)

Para que los cambios organizacionales puedan darse de manera efectiva y tener efectos duraderos, autores como Mintzberg *et al.* (1997), Robbins y Judge (2013), así como López *et al.* (2013) plantean la utilidad del modelo de Lewin, el cual estipula que el cambio ha de suceder en tres fases: En primer lugar, resulta necesario *descongelar*. Esta es una fase que consiste en superar las barreras mentales que impiden el cambio. Se debe generar a nivel individual, grupal y organizacional la percepción de que el cambio es algo necesario, pues lo que antes funcionaba, en el presente se ha tornado obsoleto y/o ineficiente. Para concretar esta fase, las fuerzas restrictivas en la organización (aquellas que pretenden resistir o impedir cambio) deben ser debilitadas en su magnitud, o bien, desplazadas por las fuerzas impulsoras (las que buscan introducir cambios en la organización).

Una vez roto el *molde* es necesario implementar el cambio, para reemplazar lo actualmente existente y contribuir a mejorar algún aspecto de la organización; que sea más eficiente, competitiva, innovadora, entre otros beneficios. Se recomienda que la implementación del cambio se haga con rapidez, dado que así habrá más posibilidad de que este proceso sea exitoso. Finalmente es necesario *recongelar*. Una vez implementado el cambio, para hacerlo permanente y duradero se debe estabilizar la nueva situación o *retenerla en el tiempo*, para que los cambios implementados se conviertan en la nueva norma de la organización. De no cumplirse con este paso, se corre el riesgo de que se reestablezca la situación que existía antes del cambio.

### b) Modelo de Newton (2013)

Este modelo, de acuerdo con Newton (2013), busca presentar el cambio organizacional como un proceso ordenado y lógico que debe implementarse mediante una sucesión de seis pasos con los cuales se busca fundamentalmente introducir, consumir y mantener el cambio. La primera de las etapas es la *visión*, una fase donde es necesario definir con toda claridad qué es lo que se pretende lograr o a qué estado la organización aspira a llegar. Esta visión debe ser formulada por las personas adecuadas y comunicada al resto de la organización de una forma que pueda ser comprendida por todos.

A continuación, sigue la *definición*; una etapa donde es necesario describir completamente las acciones a realizar y los entregables a través de los cuales se va a implementar el cambio, así como la forma en que se obtendrá el apoyo y aceptación para su implementación. Una vez acabada la definición, sigue el desarrollo; una etapa que ha de preparar el camino para la transición hacia el cambio. En dicha fase se debe cumplir con los entregables que posibilitarán la introducción del cambio, así como evaluar y combatir la resistencia al cambio si es que la hay, obtener retroalimentación para el enriquecimiento y mejora del plan, entre otras tareas.

A continuación, viene la *transición*. Esta es la parte central del proceso. Es aquí cuando los cambios son implementados de acuerdo con lo planeado, según las facilidades preparadas en la etapa de desarrollo. La etapa siguiente es la *sustentabilidad*, una fase en la cual se refuerzan los cambios introducidos para que se tornen duraderos y perdurables, evitando que la organización regrese a su estado anterior. Finalmente, el autor considera una etapa de *aprendizaje*, en la cual es necesario recopilar el conocimiento que se obtuvo



mediante la implementación del cambio, con el fin de que sirva como soporte para la introducción de cambios futuros en la organización.

Es posible apreciar que el proceso en general descrito en el modelo de cambio de Newton (2013) resulta similar al modelo de Lewin (1951), pues en ambos se pueden encontrar etapas preparatorias para el cambio, etapas en las que se introduce el cambio, y etapas en las cuales el cambio se refuerza. La principal diferencia entre ambos modelos es que Newton (2013) propone una etapa anexa, en la cual se recopila el aprendizaje obtenido con la implementación del cambio. No obstante, Lewin (1951) describe más detalladamente el mecanismo que hay tras la tarea de vencer la resistencia al cambio. Ambos modelos, sin embargo, resultan propuestas claras y estructuradas sobre la forma en que se debe conducir un cambio organizacional planeado.

## **Estrategias para conducir el cambio organizacional**

Tanto el modelo de cambio organizacional de Lewin (1951) como el de Newton (2013) subrayan la importancia de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones, antes y durante su implementación. Para ello, Kotter y Schlesinger (1979, como se citó en Robbins y Judge, 2013) plantean ocho estrategias que pueden ser utilizadas para tal fin por las personas encargadas de conducir los cambios. Estas estrategias pueden ser divididas en dos grupos según su nivel de benevolencia.

El primer grupo abarca cinco estrategias que muestran condescendencia con las personas en la organización. Buscan convencer, motivar e incluso entusiasmar a los miembros de la organización para que ocurra el cambio (Kotter y Schlesinger, 1979, como se citó en Robbins y Judge, 2013). La primera estrategia de este grupo es la educación y comunicación, que consiste en comunicar adecuadamente las implicaciones de los cambios en la organización de manera sus fines sean comprendidos por todos sus integrantes. Con esta táctica se logra, por un lado, disminuir la desinformación sobre los cambios que se plantea implementar. Por otro, sirve como medio para convencer de la necesidad de cambio. La comunicación es, de hecho, un punto crucial en el modelo de cambio de Newton (2013), donde se estipula que el cambio en la organización debe ser comprendido por todos los miembros de la misma.

La segunda táctica condescendiente se trata de la participación, es decir, involucrar en el proceso de cambio a quienes muestran o podrían mostrar resistencia al mismo, dado que al ser participantes es poco probable que expresen oposición. Esta estrategia puede tener la ventaja de enriquecer la decisión de cambio al aportar puntos de vista distintos en su definición, aunque podría consumir tiempo valioso o desembocar en una solución de *compromiso*, es decir, complaciente pero poco eficiente.

Asegurar el apoyo y compromiso de los miembros de la organización para la implementación el cambio es otra estrategia del grupo condescendiente. Entusiasmarlos por el cambio, combatir sus temores e inseguridades y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la organización pueden ayudar a esto. Una estrategia más en este grupo consiste en el desarrollo de relaciones positivas entre directivos y subordinados; que exista una relación de confianza, puesto que si los miembros de la organización confían en sus superiores el cambio puede ser fácilmente aceptado, incluso por aquellos más resistentes



a los mismos. Finalmente, la implementación de cambios que consideren la justicia para los empleados es otra táctica que permite reducir benevolentemente la resistencia al cambio, dado que un cambio justo tenderá a ser percibido de forma menos negativa por los miembros de la organización, facilitando así su puesta en marcha.

El segundo grupo consiste en tres estrategias que muestran desdén por los miembros de la organización. Con estos mecanismos no se busca convencer sobre el cambio, sino imponerlo sin considerar ningún otro interés más que el de los directivos o las personas encargadas de implementar el cambio (Kotter y Schlesinger, 1979, como se citó en Robbins y Judge, 2013). Una de las tácticas en este grupo es la manipulación y cooptación. La primera busca distorsionar la realidad, ocultar información relevante y esparcir rumores con el fin de reducir la resistencia al cambio. La segunda pretende poner del lado de quienes buscan implementar el cambio a líderes de grupos en resistencia, asignándoles puestos en la organización. Estas tácticas, si bien pueden resultar efectivas, deben ser utilizadas con cautela dado que si son descubiertas pueden causar un daño considerable a la confianza que los subordinados tienen a la organización.

Otra estrategia consiste en poner en puestos clave a personas que mostrarán poca o nula resistencia al cambio. Si bien esta táctica no resulta en principio polémica, cabe la posibilidad de que sea utilizada de manera ilegítima por directivos y altos mandos para desplazar a aquellas personas que pudieran alentar la resistencia al cambio entre los miembros de la organización y sustituirlas por quienes no supondrán una molestia en este proceso. Finalmente, la táctica más controversial de entre aquellas impositivas: la *coerción*, es decir, el uso de amenazas, humillaciones o agresiones para combatir la resistencia al cambio. Las ventajas y desventajas de esta estrategia son similares a las del uso de la manipulación y cooptación.

## El poder en la organización y su relación con el cambio

Un elemento que ha suscitado interés en los estudios organizacionales es la cuestión del poder. De acuerdo con Ibarra y Montaña (1987) el estudio del poder guarda una estrecha relación con la evolución de las escuelas y teorías que se han dado a la tarea de estudiar a las organizaciones, pues este fenómeno obedece a la vez a una transformación en la forma en que la organización ejerce su poder sobre su personal. Así, las distintas teorías organizacionales que se formularon a lo largo del siglo XX, como la administración científica, la burocracia, relaciones humanas, entre otras, se caracterizan por promover el ejercicio de la dominación y poder de una manera característica y particular. Según French y Raven (1959, como se citó en Robbins y Judge, 2004) el poder en las organizaciones se puede clasificar en dos tipos:

**I. Poder formal.** Poder relacionado a la posición o cargo que ocupa una persona al interior de una organización, el cual emana de la autoridad o facultad para obligar o recompensar a otros individuos. Este poder se puede manifestar en tres subtipos:

- a) *Poder coercitivo.* Tipo de poder que se basa en el temor por la aplicación de sanciones o maltratos humillantes y/o degradantes que vulneran los derechos o la dignidad de las personas si se presentan resultados negativos en una organización.



- b) *Poder de recompensa*. Poder basado en la tendencia de las personas a aceptar recompensas o incentivos. La obediencia se basa en la expectativa de recompensas económicas o no económicas. Bajo este tipo de poder los individuos sometidos actúan para satisfacer su deseo por recibir beneficios.
- c) *Poder legítimo*. Poder basado en la autoridad que confiere a una persona el cargo que ocupa al interior de una organización. Los individuos subordinados a un cargo que ejerce el poder legítimo actúan motivados por la voluntad (genuina u obligada) de obedecer al superior.

**II. Poder personal.** Poder que se relaciona a las cualidades o características que posee una persona en específico, sin que necesariamente ocupen una posición de autoridad legítima. Entre los subtipos de este tipo de poder se hallan:

- a) *Poder del experto*. Poder que nace de la experiencia, habilidades o conocimientos que posee una persona. Un ejemplo de este tipo de poder es el ejercido por profesionistas al interior de organizaciones cuya actividad depende del trabajo prestado por estos expertos.
- b) *Poder referente*. Poder que nace de la identificación con un individuo el cual posee recursos o características personales que lo hacen destacar entre el resto (carisma, simpatía, respeto, entre otros).

De acuerdo a lo expuesto por García y Campos (2010), la fuerza de dominación se manifestará de distinta forma según el poder que tengan tanto el agente que busque influenciar a otros como aquellos sobre los cuales se busque proyectar dominación. Esta relación se muestra en la jerarquía de aplicación del poder planteada por Collerette y Delisle (1988, según García y Campos, 2010) en la que se plantean las siguientes formas de dominación según el nivel de poder que deba ejercerse:

- a) **Imposición**. Existe cuando el dominador tiene mucho poder y los dominados poco o nulo. Es posible ejercer esta forma de dominación tanto por medios legítimos - autoridad jerárquica, sanciones y recompensas-, como por medios ilegítimos mediante el uso de la fuerza.
- b) **Persuasión**. Tiene lugar cuando el dominador tiene mucho poder y los dominados poco. El dominador intenta imponerse, aunque por medios pasivos como la comunicación verbal.
- c) **Consulta**. Se da cuando el dominador tiene mucho poder y los dominados un poder un poco menor. Si bien los dominados pueden influir sobre la decisión del dominador, a fin de cuentas, se impondrá el poder del este último.
- d) **Cogestión**. Sucede cuando dominador y dominado tienen el mismo poder. Ambas partes deben llegar a un acuerdo para poder implementar cambios.
- e) **Presiones**. Ocurre cuando los dominados tienen un poder mayor que el dominador. Este último puede ejercer presiones sutiles para conducir a los dominados hacia donde desea.



- f) **Sugerencias.** Acontece cuando existe el dominador tiene un poder claramente menor al de los dominados. El dominador puede hacer sugerencias a los dominados para actuar de cierta forma, y como no está totalmente desprovisto de poder estos últimos le prestarán atención.
- g) **Ayuda.** Se observa cuando el dominador tiene un poder poco o nulo y los dominados acumulan mucho poder. El dominador deberá participar activamente al lado de los dominados para intentar cuando menos tener una ligera oportunidad de conducirlos hacia donde desea.

Si bien se pueden plantear críticas serias y fundadas al ejercicio del poder en una organización, se puede argumentar que sin el poder y la dominación no habría organización, dado que estas son las fuerzas que la mantiene cohesionada. En cuanto a su relación con el cambio organizacional, García y Campos (2010) afirman que existe una íntima relación entre el cambio organizacional y el poder, pues generar un cambio implica influir sobre grupos e individuos para hacerlos pensar y actuar de cierta manera. Esta lucha de poderes se refleja, por ejemplo, en el modelo de fuerzas restrictivas e impulsoras del modelo de Lewin (1951) para la implementación del cambio organizacional.

## Conclusiones

A través del análisis de la información presentada es posible apreciar distintos elementos e implicaciones del cambio organizacional. Por un lado, se presentan algunas definiciones del término, ya que no existe un concepto global del mismo. Así mismo, se explican algunas tipologías de cambio organizacional utilizadas en la literatura especializada, así como las fuerzas que originan el cambio. También, se expone que hay varias fuerzas que motivan a las organizaciones para que implementen cambios organizacionales, así como fuerzas que resisten al cambio. Se explican dos modelos para la implementación efectiva de cambios organizacionales, así como algunas estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio en la organización. Finalmente se explica cómo se manifiesta el poder en la organización y la relación que tiene con el cambio organizacional.

Si bien lo ideal es que todas las personas y grupos que conviven al interior de la organización se muestren abiertas a los cambios, esto no siempre se ocurre así. Si el cambio no es aceptado por una fracción de la organización, su implementación puede dar lugar a conflictos entre, por un lado, las partes interesadas en que el cambio ocurra y, por otro, aquellas que buscan frenarlo. Es entonces cuando se da una situación de oposición entre, por un lado, el poder de imposición de las fuerzas favorables al cambio y, por otro, el poder de resistencia de las fuerzas antagónicas al mismo.

El modelo de la aplicación de poder de Collerette y Delisle (1988) demuestra que al interior de una organización pueden existir personas o grupos con más poder que el que su posición en la estructura formal de la organización les confiere naturalmente. En situaciones como estas; si se da el caso, los altos mandos de la organización tendrán poca o ninguna posibilidad de implementar el cambio. Incluso si logran hacerlo, lo más probable es que la situación degenera en un conflicto que puede llegar a cismar e incluso derrumbar la organización.



Dado que esta lucha de poderes puede desgastar e incluso derivar en problemas aún mayores para la organización, los mecanismos para la implementación del cambio organizacional, como el modelo de Lewin (1951) o el modelo de Newton (2013) incluyen en su estructura la necesidad de asegurar que los integrantes de la organización acepten o toleren el cambio. Para contrarrestar la resistencia al cambio existen estrategias tanto benevolentes como impositivas con los miembros de la organización, como las presentadas por Kotter y Schlesinger (1979). Si al final el cambio es implementado exitosamente, la organización podrá obtener los beneficios que potencialmente conlleva, como la adaptación al entorno o aumentos en la eficiencia o competitividad. 



## Referencias

- Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Paidós.
- Arango, J., Rodríguez, E. V. y Zuluaga, L. V. (2022). Toma de decisiones en el entorno organizacional. *Semillas del Saber*, (edición especial), 109-116. <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/436/244>
- Boonstra, J. J., y Bennebroek, K. M. (1998). *Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120. <https://doi.org/10.1080/135943298398826>
- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. Trillas.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change. The contemporary experience of people at work*. Sage Publications.
- García G., y Campos, T. (2010). *El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional*. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, (46), 65-77. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/download/910/835>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Ibarra, E y Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de las organizaciones*. Trillas.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Kotter, J. P., y Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- León, J. G., y Pomar, S. (2022). *El proceso de cambio en las organizaciones y su efecto. El caso de una Organización de Seguridad Privada*. *Administración y Organizaciones*, 25(49), 27-54. <http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n49/Leon>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper y Row.
- Lewis, L. (2019). *Organizational Change. Creating Change Through Strategic Communication* (2ª ed.). Wiley-Blackwell.
- López, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., y López, G. L. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of Organizational Change. Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*. Context Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Prentice Hall.
- Newton, R. (2013). *Cambio organizacional*. Trillas.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y posibilidades*. Oxford University Press.
- Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (2004). Introduction. En Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 374-397). Oxford University Press.



- Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Theories of Organizational Change and Innovation Processes*. En Poole, M.S. y Van de Ven, A. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 374-397). Oxford University Press.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.a ed.) Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio* (4ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Shelton, R. (1986). *No Direction Home: The Life and Music of Bob Dylan*. Da Capo Press.
- Simon, H. A. (1970). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar.
- Van de Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>





Como citar:

Duarte Gil, K., y Arellano González, A. (2023). *El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/ALNI6658>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

## Análisis de los efectos de las políticas públicas a nivel organizacional: aproximación a dos sectores estratégicos en México

### *Analysis of the effects of public policies at the organizational level: an approach to two strategic sectors in Mexico*

Gabriela Lizeth Pimentel Linares <sup>I</sup>, Jocelyn Itzel Flores Buendía <sup>II</sup>

Recibido 16 de marzo de 2023; aceptado 05 de octubre de 2023

### Resumen

El presente artículo se sitúa en el ámbito de los Estudios Organizacionales y tiene como objetivo ofrecer un análisis de las interacciones que surgen entre las políticas públicas emitidas por el gobierno y la capacidad de respuesta de las organizaciones del sector público para ajustarse a los variados requisitos de la política. Se parte de la premisa de que las organizaciones llevan a cabo ajustes en sus procesos de gestión con la finalidad de desarrollar e impulsar estrategias, procesos y diversos mecanismos que les permitan adaptarse y ganar legitimidad frente al Estado. En este trabajo, se retoman los fundamentos metodológicos de la investigación documental mediante un enfoque empírico aplicado a dos sectores estratégicos en México. Los resultados obtenidos indican que las políticas públicas generan impactos a nivel organizacional y provocan cambios adaptativos en diversos tipos de organizaciones. Estos cambios afectan el comportamiento de los actores, las estructuras organizacionales, las ideologías, los valores, las normas y los procesos organizacionales.

**Palabras clave:** Política pública; Cambio organizacional; Salud pública; Financiamiento en educación superior.  
**Código JEL:** J18, I18, D23

### Abstract

The article falls within the field of Organizational Studies and aims to provide an analysis of the interactions that arise between government-issued public policies and the responsiveness of public sector organizations to adapt to the diverse requirements of politics. We start from the assumption that organizations make various adjustments to their management processes with the goal of managing and implementing strategies, processes, and various mechanisms that allow them to adapt and gain legitimacy in relation to the State. This work revisits the methodological foundations of documentary research through an empirical approach to two strategic sectors in Mexico. The results indicate that public policies generate impacts at the organizational level and adaptive changes in various types of organizations. These changes alter the behavior of actors, organizational structures, ideologies, values, norms, and organizational processes.

**Keywords:** Public policy; Organizational change; Public health; Funding for higher education.  
**JEL Code** J18, I18, D23

.....  
<sup>I</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Departamento de Producción Económica. Doctora en Ciencias Económicas. Áreas de Investigación: Economía del comportamiento, experimentación social para el análisis de políticas educativas, y evaluación de la educación superior. Autora de correspondencia: [gpimentel@correo.uam.xoc.mx](mailto:gpimentel@correo.uam.xoc.mx) <https://orcid.org/0000-0002-1312-9562>

<sup>II</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Producción Económica Unidad Xochimilco. Doctorante. Áreas de investigación: Educación superior y cambio organizacional, gobernabilidad en instituciones de educación superior. <https://orcid.org/0000-0002-2140-0738>

## Introducción

**E**l estudio de las políticas públicas constituye un campo complejo e interdisciplinario que actualmente abarca perspectivas politológicas, organizacionales y racionales derivadas de teorías en los ámbitos de organización, administración y economía. Los cambios en las políticas públicas destinados a abordar diversos problemas sociales y su implementación han llevado a las organizaciones del sector público a responder con diversas estrategias de adaptación.

El propósito de este trabajo es presentar un análisis de las interacciones que surgen entre las políticas públicas emitidas por el gobierno y la capacidad de respuesta de las organizaciones del sector público para adaptarse a los diversos requisitos de la política. Se parte del supuesto de que, en el contexto de cambios en las políticas, las organizaciones realizan ajustes en sus procesos de gestión con el fin de dirigir estrategias, procesos y diversos mecanismos que les permitan adaptarse y ganar legitimidad frente al Estado. Se retoman los fundamentos metodológicos de la investigación documental y se presenta un enfoque empírico sobre dos políticas públicas en México y su marco de acción en dos sectores estratégicos.

El trabajo está dividido en cuatro apartados. El primero aborda un acercamiento metodológico. El segundo muestra la aproximación teórica al estudio de las políticas públicas, así como la evolución del pensamiento y análisis organizacional; en este apartado se retoman algunos conceptos teóricos que han abonado a los modelos de gestión de las organizaciones. En el tercero se abordan los impactos que, a nivel organizacional, generan las políticas públicas sobre las organizaciones; para ello primero se plantean algunos elementos clave en los cambios de las organizaciones públicas mexicanas, para posteriormente mostrar la aproximación empírica a dos sectores estratégicos en México. Finalmente, en el cuarto se presentan las conclusiones.

## Acercamiento metodológico

Este presente trabajo se clasifica como documental y tiene como objetivo realizar un análisis de las interacciones que se producen entre las políticas públicas emitidas por el gobierno y la capacidad de respuesta de las organizaciones del sector público para adaptarse a los diversos requisitos de la política. En el ámbito de la investigación cualitativa, se ha resaltado la importancia de los documentos, insumos y diversas fuentes que permiten a los investigadores un acercamiento profundo al objeto o problema de investigación. La investigación documental se presenta como una fuente primaria de insumos, abarcando documentos escritos en sus diversas formas: impresos, electrónicos y audiovisuales (Colls, 1994). Esta modalidad de investigación documental se percibe como una disciplina instrumental, englobando cualquier actividad metodológica, nutrida por disciplinas como la Ciencia de la Información y la Teoría de la Información, entre otras, las cuales han proporcionado la base teórica para este tipo de investigaciones.

Durante el proceso de investigación documental, se utilizan documentos que son el resultado de otras investigaciones o de reflexiones teóricas, representando así la base teórica del área u objeto de investigación. Este tipo de investigación contribuye a



construir el conocimiento necesario para explicar y argumentar el objeto o problema de investigación a través de la lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos e insumos.

Su desarrollo implica la selección, delimitación y justificación, que se derivan tanto de la documentación existente como de la reflexión personal. Esto permite al investigador profundizar en las interacciones sociales, comprender los diversos actores involucrados y conocer los aportes más recientes al campo de interés (Colls, 1994).

## **Criterios de selección**

Se seleccionaron dos políticas públicas para dos sectores estratégicos en México: el sector de la educación y el sector de la salud. Los criterios de selección que se tomaron en cuenta para cada sector son los siguientes: a) Nivel de importancia y b) Tiempo de operación.

## **Sector estratégico: Educación superior y las políticas de financiamiento**

Para este sector, se seleccionó un programa de política pública denominado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). El PIFI es considerado el programa más importante de financiamiento extraordinario para la educación superior mexicana en los últimos 20 años, particularmente, en las Universidades Públicas Mexicanas. Desde su creación en el año 2000, el programa ha cambiado de nombre en dos ocasiones, en el 2013 se llamó Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE) y a partir del 2017 llevó por nombre Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) (Rubio, 2006). Cabe mencionar que el programa como instrumento de política llegó a su fin en el 2019, pero el grado de alcance que tuvo fue importante (Buendía, 2007; 2013; Díaz-Barriga, 2008).

## **Sector estratégico: Salud pública y las políticas contra la obesidad**

Para este sector, se seleccionó la Estrategia Nacional para la Prevención y el Control de Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes (ENPCSOD), impulsada en 2013 durante el gobierno encabezado por Enrique Peña Nieto como un programa de política pública en materia de salud pública. A diez años de su creación, la estrategia ha mantenido como ejes prioritarios la actualización y reglamentación mexicana en materia de etiquetado y publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas al público infantil en concordancia con las mejores prácticas internacionales para las empresas del sector industrial dedicadas a la producción de este tipo de productos.

## **El estudio de las políticas públicas: enfoques y aportes**

A pesar de la diversidad de significados, hay coincidencia en cuatro conceptos clave en torno a los que se construyen marcos teóricos sólidos para el análisis de las políticas públicas: acciones, decisiones, implementación y gobierno.



Asimismo, partir de los aportes de Lasswell (1970) se han derivado dos rutas de investigación en el estudio de las políticas públicas: i) el conocimiento del proceso de las políticas, y ii) el conocimiento en el proceso de las políticas. La primera se identifica con un tipo específico de investigación dentro de los estudios de políticas (Policy processes studies) (Parsons, 2013; Aguilar, 1992; 2010). Recientemente, se han sumado dos grandes campos en la profundización de su análisis a saber, el cambio de política (Policy change) (Capano, 2009; Capano y Howlett, 2009; Del Castillo, 2014) y la construcción de la gobernanza anticipatoria (Anticipatory governance) (Boyd, *et al.*, 2015; Ramos, 2014).

## **Conceptualizaciones generales de la política pública**

La política pública es una secuencia intencionada de acción sobre un asunto o problema que afecta a la sociedad e involucra el trabajo de diferentes actores, entre los que destacan las autoridades dotadas de legitimidad pública gubernamental. La política pública abarca múltiples aspectos que van desde la definición de un asunto público, la selección de prioridades de intervención, hasta la toma de decisiones, implementación y evaluación mediante la utilización de recursos públicos (Aguilar, 1992; Meny y Thoenig, 1992).

Una política puede ser una regulación o una distribución de diversos tipos de recursos (incentivos o subsidios, en efectivo o en especie, presentes o futuros, libres o condicionados), o una intervención redistributiva directa (Aguilar, 1992). En este sentido, el análisis y diseño de las políticas públicas posibilita un espacio para atender problemáticas e impulsar estrategias de acción corresponsable entre el gobierno y la sociedad; lo cual implica la participación de diversos actores, entre ellos, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, organismos internacionales, organizaciones educativas y organizaciones sociales tanto del sector público como del privado (Aguilar, 1992). Las políticas públicas se dirigen hacia determinados grupos o poblaciones y buscan modificar sus comportamientos, afectar sus intereses o modificar los contextos en los que se desenvuelven (Meny y Thoenig, 1992). De acuerdo con Meny y Thoenig (1992) y Aguilar (2013), las políticas públicas poseen las siguientes características distintivas: contenido, programa, componentes decisionales, conductuales, causales y sociales, y mecanismos de coerción.

El contenido se refiere a la función de la política pública de movilizar recursos para generar ciertos resultados o productos. El programa implica que la política pública integra un marco de referencia que da sentido y coherencia a los actos o actividades que conlleve. Los componentes decisionales, conductuales, causales y sociales son un conjunto de acciones, actividades y comportamientos que conducen a formalizar las decisiones y preferencias de los actores, cargadas de valores e ideologías que no se pueden omitir. Finalmente, los mecanismos de coerción se asocian con la legitimidad que ostenta una autoridad gubernamental para su implementación; sin embargo, en las sociedades democráticas es un hecho que una mayor participación de los actores involucrados proporciona mayor legitimidad.



De acuerdo con Cabrero (2000), el carácter público de las políticas públicas tiene una connotación más allá de su contenido jurídico. Lo público no significa exclusividad estatal, sino que se refiere al encuentro de la racionalidad estatal con la voluntad social, tanto en los procesos de construcción de las políticas públicas, como en la porosidad de las estructuras gubernamentales frente a la voz de la ciudadanía. “Lo público es un espacio de todos, del Estado como ente abstracto, del gobierno como redes de organizaciones y de la sociedad como tejido orgánico y ciudadano” (Cabrero, 2000, p. 193).

El significado de la política pública se ha transformado a lo largo del tiempo debido a los cambios sociales, económicos y políticos que se presentan en la sociedad, de tal forma que la función de las políticas llega a cambiar en la medida en que el Estado modifica y legitima su discurso. Por ejemplo, en la etapa de posguerra se aprecian al menos diez usos del término “políticas públicas” (Parsons, 2013, p. 24). Las políticas públicas articulan dos elementos fundamentales para su comprensión: la política y lo público. Respecto al primero, Parsons (2013) observa los siguientes niveles: *polity*, *politics* y *policy*.

**a) Primer nivel:** el concepto de *polity*. Es considerado como el más amplio, involucra la dimensión institucional de la política y comprende las instituciones y reglas que establecen la forma en que el poder se organiza y distribuye dentro de un orden político. Este nivel abarca el análisis del Estado, el sistema y el régimen político; específicamente interesa comprender las reglas que regulan la distribución del poder para adoptar decisiones legítimas.

**b) Segundo nivel:** el concepto de *politics*. Se asocia al uso común del concepto y se relaciona con la dinámica conflictiva de la política. Esta concepción articula la lucha por el poder: la estructura del conflicto político y social; el comportamiento de los actores [...] mapas cognitivos [...] intereses y preferencias; la movilización de recursos; y los procesos de negociación y cooperación que se ponen en marcha con el propósito de reproducir o alterar determinadas situaciones de poder (Martin et. al., 2013, p. 57).

**c) Tercer nivel:** el concepto de *policies*. Se vincula con las acciones o decisiones de un gobierno para buscar resolver los problemas que se definen como públicos. Su foco de atención está puesto en los objetivos y resultados que las políticas públicas persiguen, especialmente en el impacto que llegan a producir en la sociedad, por lo que se analizan de manera sustantiva los contenidos y su implementación.

El segundo componente, *lo público*, contiene al menos los siguientes tres usos y significados, sobre todo en las sociedades democráticas que tienen las libertades individuales civiles y políticas como principio central. El primer uso de lo público se relaciona con los principios de libre acceso, transparencia y apertura. El segundo se relaciona con los recursos públicos y recaudaciones fiscales. Se asume que resolver los



problemas depende de la capacidad hacendaria y de la productividad, en particular, de la magnitud de los recursos que se está dispuesto a retirar de los ingresos privados para convertir en recursos públicos. Por último, el tercer uso se refiere a la forma en que el concepto es entendido por los actores privados, mediante diversos canales de opinión, acción, comunicación, debate y concertación (Aguilar, 2010).

## **Enfoques para el estudio de las políticas públicas**

### ***Policy Processes Studies***

En este enfoque las políticas públicas están pensadas como un proceso integrado por varias acciones intelectuales y políticas, que se encuentran interrelacionadas de manera escalonada y ayudan a preparar la toma de decisiones del gobierno y su implementación posterior. Por ello, las políticas públicas no se limitan a una decisión del gobierno, sino que implican una serie de actividades que la acompañan (Aguilar, 1992; 2010; Parsons, 2013). Bajo esta mirada, se reconocen al menos seis operaciones intelectuales básicas en la conformación y proceso de políticas públicas (Aguilar, 1992).

**I. La formación de la agenda.** Es concebida como un proceso social y político mediante el cual una situación de la vida social es calificada y aceptada como problema público, y es deber del gobierno atenderlo. Lo cual consiste en revisar cómo los actores y políticos plantearon el problema, con qué información y evidencias se cuenta y los argumentos que emplearon para tratar el problema. De igual forma, se indaga cuáles fueron eventualmente otros actores sociales que se opusieron a que determinados hechos sociales fueran considerados como problemas públicos.

**II. La definición del problema público.** Consiste en analizar la forma en que los promotores difundieron la política y la aceptación de los sectores sociales para ponerla en marcha. Esta etapa contiene los elementos distintivos y socialmente nocivos del problema, sus causas y los factores a los que se les atribuye el problema o su agravamiento, por lo que el analista de la política pública debe recurrir a la información disponible, al conocimiento y a los recursos disponibles.

**III. La formulación de la política.** Se relaciona con la construcción de las opciones de acción para atacar el problema y seleccionar la opción que se considere apropiada. Durante este proceso se identifican criterios dominantes en la deliberación y decisión; una vez que se detectó el criterio determinante y la jerarquización de los criterios de la decisión, se revisan los instrumentos que se utilizaron y se comparan con otros posibles, aceptables y ejecutables.

**IV. La comunicación de la política.** Consiste en diseñar las acciones de comunicación para informar, explicar, aclarar, justificar y defender la política decidida y que llegue al público interesado en el asunto y al público en general. Dichas acciones implican tomar decisiones sobre los medios de comunicación y las tecnologías de información que se enlazan con acciones para preservar los



valores de la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la contraloría social.

**V. La implementación de la política.** Incluye un análisis organizacional de modelos de gestión y de la forma en que opera la administración pública; debe valorarse la estructura administrativa del organismo u organismos encargados de la implementación de la política y determinar si existe una división apropiada del trabajo, si se cuenta con el equipo adecuado, con personal competente y si hay un proceso de operaciones con estándares de desempeño, productos y resultados.

**VI. La evaluación de la política.** Es considerada el cierre y también la apertura de la política. La evaluación incluye un gran número de decisiones y deberá estar apoyada en una metodología sólida; aquí se decide cuál valor público (legalidad, integridad, transparencia, eficiencia económica, eficacia social) se evaluará en la política, y posteriormente establecerá los estándares y normas de operación que deberán cumplirse. Una vez que se ha definido el marco de referencia, se deciden las materias en las que se enfocará la evaluación de la política, las cuales pueden ser la conducta de los directivos y del personal, el desempeño del personal o de unidades administrativas específicas, la calidad de sus productos, su impacto social o la satisfacción del ciudadano (Aguilar, 2010).

### ***Policy change***

El *policy change* (cambio de política) surge por la creciente necesidad de comprender la complejidad del proceso de implementación de las políticas públicas. Se suma el estudio de elementos considerados como impulsores del cambio, tales como las ideas, intereses, instituciones políticas, actores políticos y normativos, redes, condiciones socioeconómicas, y sus formas de interacción (Capano, 2009). A diferencia del concepto de reforma, el cambio de política engloba las transformaciones y cambios incrementales o radicales en las estructuras existentes o políticas nuevas e innovadoras (Capano y Howlett, 2009).

Siguiendo el análisis de Capano y Howlett (2009), las diversas conceptualizaciones sobre las políticas y los procesos de cambio pueden resumirse en cuatro perspectivas teóricas generales que aparecen de manera independiente o combinada en varios modelos y marcos contemporáneos. La primera considera el cambio como cíclico, que se produce y luego se vuelve parte del statu quo; la segunda lo concibe como dialéctico, es decir, que ocurre a través de un proceso de negación y síntesis. La tercera entiende el cambio como lineal, originado de manera evolutiva sin ningún punto final; por último, la cuarta lo plantea como un patrón teleológico que se produce en la dirección de un objetivo final identificable.

El enfoque del *policy change* adquiere relevancia en el análisis del proceso de las políticas públicas en la medida en que éstas pueden atravesar por momentos de estabilidad y cambio. El cambio y la continuidad son parte del proceso natural de las



políticas: aunque la tendencia pareciera ser la estabilidad, todas las políticas públicas cambian como parte del proceso de adaptación a su contexto (Capano, 2009; Sabatier, 1988; Majone, 2005). Por su magnitud se distinguen dos tipos de cambio: incremental y radical. El primero puede verse como algo continuo, prescrito, evolutivo, por impulso, y de aprendizaje, que representa un cambio importante en el equilibrio. Por su parte, el cambio radical o de segundo orden es paradigmático, constructivo, revolucionario, transformador, cuántico, discontinuo y genera transformaciones que pueden ser irreversibles y de largo alcance (Majone, 2005; Capano, 2009).

Asimismo, de acuerdo con Del Castillo (2015), existen factores exógenos y endógenos que general el cambio en una política pública, los primeros, los exógenos derivan del contexto externo, el ambiente de la política y el contexto económico y social, o bien, una combinación de los tres. Por el contrario, los endógenos, se relacionan con las preferencias y evaluaciones realizadas por los tomadores de decisiones que se materializan en la modificación del proceso de la política pública. En síntesis, el enfoque del policy change coloca al centro el cambio que sufren las políticas públicas y permite comprender las dimensiones de cambio y las experiencias que se viven y generan impacto en otros espacios, actores, organizaciones y en la capacidad de respuesta<sup>3</sup>.

### **Gobernanza Anticipatoria (*Anticipatory Governance*)**

Entre los trabajos más recientes para el análisis de las políticas públicas, se encuentra el tema de la gobernanza anticipatoria, concepto que ha cobrado fuerza en el campo al permitir la construcción de estrategias en contextos inciertos. Se entiende por anticipación a todos los intentos de comprender, imaginar y beneficiarse del futuro y es una característica constante en el comportamiento humano (Boyd *et al.*, 2015).

Se asume la necesidad de plantear como un problema importante todos los cambios significativos que ha generado el ser humano en el planeta y su compleja interconexión, que conducen a perspectivas de un futuro completamente diferente a todo lo experimentado por las sociedades hasta ahora. Las políticas públicas han adoptado este concepto no sólo para plantear soluciones, sino para construir políticas que permitan anticipar el cambio y moldearlo para la sostenibilidad, de manera que no conduzca a la pérdida de opciones futuras (Berkes *et al.*, 2003).

Los estudios sobre gobernanza en las políticas públicas han generado aportaciones respecto a las modificaciones de la función del gobierno en el panorama de globalización, así como la complejidad social, el avance científico-tecnológico, la descentralización de la política, supresión del carácter autosuficiente del Estado y ambigüedad de la acción estatal (Jiménez, 2008).

.....

<sup>3</sup> La reconstrucción del *Policy change process* comprende la identificación de: a) cambios políticos, es decir, modificaciones en las acciones o decisiones de los actores que responden a estímulos distintos de política pública; b) modificaciones administrativas, leyes, reglamentos, reglas de coordinación, cambios organizacionales, entre otros; y c) modificaciones sociales, culturales o de otra índole en el entorno donde se materializa el cambio (Del Castillo, 2015).



En el proceso de las políticas públicas la gobernanza anticipatoria implica cambiar la visión de corto plazo con que se toman las decisiones por una visión política de largo plazo, incluyendo así la idea de previsión pues no basta solo con atender problemas de agenda pública, sino evitar que se generen más. Identificar precursores clave asociados a varios futuros posibles es importante para gestionar eventos en lugar de esperar a que un evento relacionado con el clima regulatorio o socioeconómico provoque una crisis.

La comprensión de las políticas públicas desde diversos enfoques, así como su conceptualización general, tienen una relación clara con los actores y las organizaciones de los sectores público, privado y social, pues reconfiguran sus estructuras, redes de información, jerarquías, funciones y tecnologías, así como los modelos de gestión y organización y los indicadores de actuación. Las teorías sobre la relación entorno-organización han sido uno de los vínculos más relevantes en el análisis de la implementación de las políticas públicas que se derivan de los estudios de la organización.

## **Evolución del pensamiento organizacional: aportes teóricos a la gestión de las organizaciones**

El concepto de organización está implícito en la construcción y la dinámica social, su importancia como elemento estructurador dentro de la sociedad revela el nivel de complejidad que tiene como objeto de estudio. Los estudios de la organización surgen a mediados del siglo XIX en el contexto de la primera revolución industrial. La nueva reconfiguración social, la racionalización organizacional y la racionalidad económica se convirtieron en la ideología dominante de la sociedad moderna. Bajo estos supuestos emergió una figura central: la empresa, que se constituye como el centro de todas las actividades sociales pues es en ella y para ella donde se inicia el conocimiento de la organización y emerge la Administración como campo disciplinar.

### **Etapas**

#### ***1. Primera etapa. Concepción de la organización como metáfora mecánica***

Dado el contexto, las investigaciones sociales y, en especial, las de la organización, tuvieron un enfoque positivista, sistémico y determinista; las primeras elaboraciones teórico-metodológicas, conformaron un cuerpo teórico heterogéneo denominado Teoría de la Organización<sup>4</sup>. En una primera etapa, la Administración y la Teoría de la Organización<sup>5</sup> centraron su interés en atender problemáticas dentro de la fábrica

.....

<sup>4</sup> Al concebirse como un cuerpo compuesto por diversos marcos teóricos, una de las principales características de la Teoría de la Organización es su diversidad teórica; no existe una sola Teoría de la Organización, sino muchas teorías y para algunos autores es considerada como un campo de batalla en donde cada corriente combate desde su trinchera (interés de análisis) para analizar, explicar e interpretar a la organización.

<sup>5</sup> Ambas poseen identidades y objetos de estudio diferentes: la Administración se centra en la mejora de procesos, técnicas y la optimización de recursos, mientras que la Teoría de la Organización atiende



derivadas de una nueva forma de organización del trabajo humano, encaminada a controlar los procesos de trabajo a través de la instauración de técnicas y medidas encargadas de acabar con el obrero de oficio y la apropiación del saber hacer. En este periodo se instauran nuevas tecnologías para el control de tiempos y movimientos<sup>6</sup>, técnicas que legitimaron un nuevo poder formal y la consolidación de la estandarización y rutinización del trabajo, así como los principios de gestión, control y vigilancia; estos aportes se conocen como los postulados de la Administración científica y general, que sientan las bases de la Administración como campo disciplinar y como profesión.

El concepto de gestión se volvió relevante a partir del desarrollo y propagación de los principios de la Administración científica y como una actividad prioritaria que tomó fuerza con la consolidación de las grandes industrias. La gestión organizacional ofrece una visión sistémica y holística que implica la administración de diversos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros, formando una actividad para alcanzar un objetivo y ejecutar lo planeado (Rodríguez, 2006).

La lógica instrumental y en especial las formas de organización productiva durante esta etapa se caracterizaron por un modelo de gestión técnico y rígido que aseguraba la supervivencia, el crecimiento y la generación de beneficios, principalmente porque gestionar adecuadamente garantizaba dar continuidad y mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros. Al consolidarse la Administración como un campo disciplinar, se estructuraron teorías que dieron origen a los modelos de gestión clásico, provenientes de la Escuela Clásica de la Administración, orientados a la mejora y control de las tareas y los procesos en la actividad productiva (Caicedo y Cortes, 2001).

## **II. Segunda etapa. La organización como metáfora orgánica**

Esta etapa marca la pre-institucionalización de la Teoría de la Organización como campo de estudio. Se inicia con los aportes de la escuela de las Relaciones Humanas, que destaca el lado humano de la fábrica y muestra el carácter grupal del estudio de las organizaciones. Las problemáticas planteadas en esta etapa surgen por la necesidad de atender el rechazo y resistencia de los obreros en cuanto a las nuevas condiciones de producción; la organización se empieza a visualizar como un sistema socio técnico que busca el equilibrio, y se destacan las relaciones tanto formales e informales en la organización y la relevancia del grupo para el logro de los objetivos. Esta etapa está marcada por los aportes de Roethlisberger y Dickson (1941), de Mayo (1947) y de los estudios de Hawthorne (Ibarra y Montaña, 1987; Ibarra, 1991).

Los aportes de las relaciones humanas a los esquemas de gestión incluyen la mejora de las condiciones laborales, las bases para la creación del departamento de recursos humanos, la cooperación de los individuos y el reconocimiento del comportamiento

.....

problemáticas relacionadas con el sujeto, las relaciones interpersonales, la burocracia, la racionalidad limitada, las variables contextuales y las estructuras (Barba, 2013).

<sup>6</sup> El cronómetro y, posteriormente, la cadena de montaje serán los artefactos simbólicos por excelencia que representarán una nueva forma de trabajo y de organización social en una sociedad moderna.



informal en los grupos de trabajo bajo ciertas estructuras formales dadas; esto permite visualizar la importancia del aporte psicológico para moldear subjetividades e inventar identidades, permitiendo un diseño más adecuado de los sistemas de autoridad, vigilancia y recompensa (Ibarra, 2003; Rodríguez, 2006).

### **III. Tercera etapa. Concepción de la organización como metáforas compartidas**

Permeada por el gran acontecimiento mundial de la Segunda Guerra Mundial, esta etapa es considerada en términos de Barba y Solís (1997) e Ibarra (2003) como un territorio compartido. Esta etapa inicia con los aportes de Weber (1922), Blau (1956), Gouldner (1954), Crozier (1963) y Merton (1949) y la escuela estructuralista, que enfatizan la preocupación de las formas estructurales de la organización. Las principales contribuciones de la teoría de la burocracia en esta etapa permiten ver a la organización como un sistema ampliamente formalizado y jerarquizado, se destacan temas como los tipos de dominación, las disfunciones y funciones burocráticas<sup>7</sup>. Los aportes más importantes para los esquemas de gestión fueron el apego estricto a las reglas, la impersonalidad de las relaciones, la profesionalización de los participantes, la competencia técnica y meritocrática, así como que la autoridad se considera como el derecho legítimo de las organizaciones para influir en el comportamiento informal de los individuos y garantizar el cumplimiento de las finalidades de la acción cooperativa (Rodríguez, 2006).

Una postura teórica relevante se desarrolla entre 1940 y 1950 con la escuela del comportamiento administrativo y los aportes de Simon (1952) y March (1961), la cual analiza las organizaciones como entes decisorios y agrega los conceptos de racionalidad limitada, tipos de decisiones, incertidumbre y equilibrio organizacional. El individuo es visto como un ente que posee una racionalidad limitada y que toma decisiones en un ambiente incierto; el respaldo metodológico de esta teoría se basa en un análisis lógico de los procesos decisorios.

En este periodo se suma el enfoque de las Nuevas Relaciones Humanas, que reformó el estudio del comportamiento humano en el trabajo. A diferencia del de las Relaciones Humanas, este enfoque incluye el análisis de los factores psicológicos asociados con el comportamiento individual. Para Ibarra (2003) la eterna dualidad de la Teoría de la Organización se expresará, en este caso, a partir de la observación del conflicto entre la satisfacción de las necesidades de los individuos y la estructura de la organización, algunos representantes principales son McGregor (1960), Argyris (1975) y Likert (1961).

En esta etapa también se encuentran los aportes de la escuela de la contingencia, su tesis central es que existe una relación entre la estructura organizacional y el contexto, así también, que la tecnología es un condicionante en la conformación de la estructura. Para Ibarra (1991), el movimiento contingente se perfiló rápidamente como el centro de

.....

<sup>7</sup> El estudio de la organización en esta etapa se da a través de la Sociología y el apoyo metodológico de los estudios de caso.



la fortaleza institucional de la Teoría de la Organización al reunir un amplio número de investigadores que validaron este modo de hacer ciencia organizacional, que otorgaría identidad disciplinaria y legitimidad al campo de estudio.

### **Criticas y rupturas en la Teoría de la Organización: un territorio en disputa**

Una de las críticas más relevantes a la Teoría de la Organización fue su carácter sistémico y enfoque positivista-funcionalista en el estudio de las organizaciones, dado que las construcciones teóricas estaban enfocadas en mantener el orden y equilibrio organizacional, dejando de lado el carácter simbólico y subjetivo de las mismas. Esta crítica muestra un desacuerdo al determinismo asumido por el movimiento contingente y el imperio de la lógica de la eficiencia y eficacia, fundamentalmente debido a que con los aportes de la contingencia aumentó el uso de métodos cuantitativos en el estudio de las organizaciones.

El replanteamiento desde una visión crítica permitió la emergencia de un nivel de complejidad más amplio en el pensamiento organizacional, en el que se consideraron enfoques nuevos y dinámicos, sin dejar de lado los ejes de análisis: contexto, decisiones y comportamiento, pero ahora desde una postura más crítica, lo cual condujo a replantear la necesidad de recuperar el marco social, histórico y cultural de la organización (Ibarra y Montaña, 1989). La primera propuesta contempla dos aportes relevantes: las Teorías del Proceso Laboral y el Neo-Weberianismo radical, ambos enfoques centran su análisis en los estudios de la burocracia desarrollados por Weber y algunos postulados de Marx.

Esta etapa es una de las más complejas por su dinamismo y diversidad; en ella surgen nuevos enfoques que analizan diversos aspectos de los tres ejes de investigación: contexto, decisiones y comportamiento, con la diferencia de que ahora es necesario adecuar estos saberes a las exigencias de reestructuración y cambio planteadas a lo largo de esta etapa (Ibarra, 2003). Algunos postulados teóricos que emergen en esta etapa son: la teoría de la ecología organizacional, la teoría de los costos de transacción, las teorías del cambio organizacional, el enfoque neoinstitucionalista, el análisis de las redes de organización, las teorías del psicoanálisis, las teorías de la ambigüedad organizativa, los estudios de la cultura y la excelencia y el análisis estratégico (Ibarra, 2003).

### **Hacia la reconfiguración del pensamiento organizacional: la concepción de la organización como metáfora cultural**

En el análisis organizacional rápidamente se hicieron presentes nuevos temas de discusión, entre éstos, una nueva forma de mirar a la organización. La idea de la posmodernidad comienza a formular nuevos replanteamientos sobre la concepción de la sociedad, el conocimiento y la razón, además, subyacen ideas encontradas que sugieren una ruptura con las formas de pensamiento moderno, así como el surgimiento



de nuevas políticas culturales y actores diversos. En el caso del pensamiento organizacional, la ruptura fue de la mano con la forma en que se conceptualizan, estudian y analizan las problemáticas al interior de las organizaciones (Clegg, 1990). En esta etapa se habla de una des-diferenciación respecto a la visión moderna y tradicional que predominaba en el mundo y en el análisis organizacional (Clegg, 1990).

La reconfiguración de prácticas organizacionales marca una ruptura en las prácticas de gestión y los mecanismos de control que se habían instaurado en la burocracia, aunque en el fondo ambas reclaman eficiencia y eficacia. En las prácticas de gestión organizacional este nuevo paradigma de gestión promueve el autodominio dentro de sí mismo, genera una sinergia social en un grupo, desarrolla el aprendizaje organizacional y promueve un desarrollo sostenible; todo esto basado en la diversidad y polivalencia, la optimización de los recursos, la cooperación de los equipos de trabajo, la autorregulación del trabajador como mecanismo de control y el aprendizaje colaborativo (Clarke y Clegg, 1998).

Un segundo punto de análisis muestra otra mirada para entender a la organización, la Teoría Crítica, que retoma los postulados marxistas y trata de poner en evidencia las contradicciones inherentes que existen en los espacios organizacionales, donde los aspectos laborales pueden provocar niveles de hostigamiento y opresión a los individuos (Aktouff, 1992). Esta perspectiva analítica incorpora temas que van más allá de lo estrictamente formal, esto significa incluir aspectos relativos a la historicidad, cuestiones éticas y relaciones de poder, se resalta el tema de alienación y la construcción de la identidad simbólica de los sujetos en la organización.

El enfoque crítico ofrece caminos más adecuados para la reflexión y comprensión y, en ocasiones, para reemplazar los puntos de vista tradicionales y construir un análisis profundo sobre el entorno de trabajo, profundizar en las relaciones laborales y propuestas de gestión que fomenten la creatividad y productividad a través de la participación voluntaria de todas las partes interesadas en un esfuerzo común (Aktouff, 1992; Pfeffer, 2000).

Ambos enfoques muestran una forma diferente de mirar a la organización, alejada del paradigma postivista-funcionalista que por un largo periodo permeó el pensamiento organizacional. Este cambio de paradigma fortalece la idea de que no se puede negar la naturaleza social y política de la organización, porque son individuos los que la conforman; son las relaciones de poder las que permiten su accionar. Existen organizaciones que no sólo trabajan bajo la lógica instrumental, sino que hay una diversidad que funcionan bajo otras lógicas y necesitan ser estudiadas; es aquí donde emerge un nuevo sendero en el pensamiento organizacional: los Estudios Organizacionales.

Para Clegg y Hardy (1996) los Estudios Organizacionales son una “serie de conversaciones [...] de los investigadores de estudios de la organización que ayudan a



constituir organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, derivadas de conversaciones anteriores” (p. 1).

Los Estudios Organizacionales ofrecen una posibilidad multidisciplinaria y multifacética para el estudio de las organizaciones. Al abrir la posibilidad de una convergencia de paradigmas, disciplinas, metodologías y postulados, que construyen y de-construyen el pensamiento organizacional, permiten miradas alternativas, se redefinen postulados y emergen nuevas inquietudes. En este sentido, el campo de batalla se ha convertido en un espacio neutral que invita a reflexionar y consensuar la gama de posibilidades que representa la organización y los fenómenos organizacionales como objeto de estudio.

## **El cambio de políticas públicas y su impacto en la gestión de las organizaciones**

A partir de la construcción teórica con los aportes principales de los dos campos de estudio planteados, es preciso señalar la relación entre las políticas públicas y la gestión de las organizaciones. Sin embargo, antes de abordar tal relación específica y de aproximarse a los casos empíricos, es necesario tomar un punto de partida más general que permita conceptualizar a las organizaciones públicas en México en relación con los motores de los cambios que han experimentado.

### **Los cambios en las organizaciones públicas mexicanas**

Los cambios que han experimentado las organizaciones públicas en México han sido múltiples y diversos. Las organizaciones de los distintos sectores se han visto afectadas de manera diferenciada, lo cual, sumado al propio dinamismo de los cambios y a la complejidad del entorno político, generan que la discusión en torno a este tema sea amplia y continua. No obstante, de acuerdo con la literatura reciente es posible reconocer de manera general algunos elementos clave acerca de los cambios en las organizaciones.

De acuerdo con Espejel, *et al.* (2014), el modelo de Estado ejerce cierta influencia sobre la administración pública, orientando su funcionamiento. Con los cambios en la conceptualización y estructura del Estado mexicano, el paradigma de la gestión pública ha tenido también importantes transformaciones, las cuales constituyen a su vez, un motor fundamental de cambio en las organizaciones. En las últimas décadas, ha ocurrido una transición del modelo burocrático tradicional hacia un enfoque más gerencial y orientado a resultados; esta transición se articuló bajo principios propios de la administración de organizaciones privadas, mediante los cuales se busca racionalizar el aprovechamiento de los recursos públicos y mejorar la calidad de los servicios (Valdez, 2019).

Este cambio de paradigma ha generado la introducción de conceptos como eficiencia y eficacia al interior de las organizaciones públicas, los cuales han ido de la mano con otro elemento importante para la gestión de las organizaciones públicas: la profesionalización del servicio público. Profesionalizar implica que la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas se dirija al logro de los objetivos institucionales. La



profesionalización significa mejorar los procesos de selección para atraer personas calificadas, crear mecanismos de capacitación en conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de las funciones y evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas establecidas (Badillo *et al.*, 2017).

Los cambios en la estructura del gobierno también han tendido hacia una mayor descentralización de la administración pública, la cual, de acuerdo con Ortiz, *et al.* (2017), es iniciada por Carlos Salinas de Gortari y continuada por Ernesto Zedillo Ponce de León, se caracteriza por otorgar mayor autonomía e identidad a estados y municipios. Con el fortalecimiento del federalismo, las organizaciones públicas a nivel estatal y municipal se han visto ante la necesidad de desarrollar, o bien, fortalecer capacidades relacionadas con la flexibilidad y adaptación a los cambios con la toma de decisiones y con la coordinación, exigiendo de ellas una reconfiguración de sus estructuras y procesos.

Por otra parte, a la par de los cambios en la estructura y conceptualización del Estado, el papel de la ciudadanía también ha cambiado. Con el adelgazamiento del aparato estatal se abrieron diversos espacios para la participación ciudadana que ha demandado una mayor interacción entre las organizaciones públicas y la sociedad, asimismo el papel de la transparencia y la rendición de cuentas se ha vuelto cada vez más significativo. Los gobiernos de casi todos los países del mundo están estableciendo políticas públicas modernizadoras que pretenden ampliar la participación ciudadana en el manejo y control de lo público, cuyos ejemplos más importantes son la transparencia, el gobierno abierto, la rendición de cuentas, el acceso a la información, y el gobierno electrónico (Blas, *et al.*, 2022).

Finalmente, en estrecha relación con la tendencia mundial señalada en el párrafo anterior, un elemento clave en las transformaciones de las organizaciones públicas mexicanas ha sido la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que, de manera general, han transformado los procesos internos y la relación con los ciudadanos. Además, de acuerdo con Ávila (2014), el desarrollo de las TIC posibilita un aumento en la productividad de los servidores públicos, por lo que los esfuerzos tecnológicos no sólo deben orientarse a la creación de canales de información, sino a la innovación en términos de calidad y productividad de los trabajadores.

Los elementos clave señalados contextualizan la actuación de las organizaciones públicas frente a sus diversos objetivos y, por lo tanto, son parte importante del diseño e implementación de las políticas públicas frente a determinados problemas públicos. Pero, al mismo tiempo, las políticas públicas al ser el resultado de procesos de toma de decisión por parte de las organizaciones públicas y en las que ponen en funcionamiento sus capacidades, afectan su propia gestión. Así, se puede considerar que las políticas públicas son un elemento clave más en los cambios que sufren las organizaciones públicas. La influencia de las políticas públicas sobre la gestión de las organizaciones es todavía más clara cuando se pone en consideración las interrelaciones que existen entre las organizaciones públicas, mediante las cuales las decisiones que se toman en unas afectan a otras en mayor o menor medida.

Con el objetivo de mostrar de manera específica cómo influyen las políticas públicas a las organizaciones públicas, en la siguiente sección se presenta una aproximación a dos



sectores públicos estratégicos en México; el de la educación y el de la salud; en tal aproximación se define en tiempo y espacio las políticas públicas seleccionadas para el estudio, los cambios que generaron y los mecanismos a través de los cuales lo hicieron.

## **Acercamiento empírico en el sector educativo y de salud en México**

En esta sección se analizarán algunos elementos de la relación entre las políticas públicas y la gestión de las organizaciones a nivel empírico. En la concepción instrumentalista del ciclo de políticas y los procesos de cambio, las políticas públicas derivan en distintos sectores de la sociedad que involucran a organizaciones de los sectores público, privado y social. Por tal razón, es importante resaltar cómo las políticas públicas generan cambios en las organizaciones, evidenciando modificaciones en el comportamiento de los actores, estructuras organizacionales, ideologías, valores, normas y procesos organizacionales de carácter estratégico e instrumental. Tal análisis, como ya se hizo mención, se hace a través de una aproximación empírica a dos sectores considerados estratégicos en México: la educación y la salud.

## **Políticas de financiamiento para la Educación Superior**

Para abordar el caso de las políticas de financiamiento para la educación superior, se presenta un acercamiento empírico al PIFI, quizá el programa más importante de financiamiento extraordinario para la educación superior mexicana en los últimos 20 años, particularmente, para las universidades públicas mexicanas. El programa se creó en el año 2000 y desde entonces cambió varias veces su nombre, pero mantuvo su objetivo central: lograr el fortalecimiento institucional, la mejora y aseguramiento de la calidad de los programas educativos de las instituciones y la de sus esquemas de gestión, mediante ejercicios de planeación participativa con bolsas de dinero extraordinario (Rubio, 2006). El programa como instrumento de política llegó a su fin en 2019, pero el grado de alcance que tuvo fue importante (Díaz Barriga, 2008).

Las políticas públicas de financiamiento para la educación superior en México cobraron relevancia a partir de una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales, así como de una nueva lógica en la administración pública denominada Nueva Gerencia Pública. En 1990 el discurso de la globalización comenzó a permear varios aspectos de la sociedad, incluida la educación superior, a través de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (Ibarra, 2009). Esta etapa se ha denominado como de modernización de la educación superior, caracterizada por un cambio de política educativa con base en la evaluación, que redefinió las relaciones entre las agencias gubernamentales, las instituciones universitarias y la sociedad (Ibarra, 2009).

En este contexto, México fue objeto de evaluaciones y recomendaciones sobre su sistema de educación superior a fin de reorientar las políticas educativas en una disminución del financiamiento público, el impulso hacia la educación superior privada, evitar a toda costa subsidiar servicios estudiantiles e incluir la calidad de la educación para eliminar las altas tasas de deserción (Díaz Barriga, 1996).



El PIFI como instrumento de política pública tuvo la intención de modificar los sistemas de gestión que permitieran a las universidades cumplir con sus objetivos institucionales, impulsó e incorporó dos elementos fundamentales: ejercicios de planeación estratégica y evaluación. Las universidades públicas centraron su atención en mejorar su misión y sus objetivos, a través de un proceso de evaluación de los ejercicios de planeación institucional ligados a programas institucionales que serían supervisados periódicamente para determinar su grado de avance. Estos programas se asociaron a fondos de financiamiento extraordinario para que las universidades pudieran atender las necesidades institucionales (Porter, 2004; López, 2012; Chehaibar *et al.*, 2007; Acosta, 2010; Buendía, 2014).

Es preciso señalar que previo a la instauración de las políticas modernizadoras, la conducción estatal era generalmente reactiva y coyuntural, se encontraba fuertemente permeada por la lógica política de un régimen autoritario y populista. El gasto educativo simbolizaba los compromisos del régimen con el bienestar de la sociedad, pero sin traducirse en programas efectivos orientados a propiciar un crecimiento ordenado del sistema (Ibarra, 2009). La preocupación por atender las demandas de evaluación, fomentar la calidad y obtener recursos extraordinarios representaron un punto de inflexión en la gestión de la universidad, en especial para aquellos actores involucrados en atender estas demandas. La consolidación del Estado evaluador rápidamente hizo que las universidades públicas iniciaran un proceso de cambio organizacional de tipo adaptativo como consecuencia de todos aquellos programas de política que fueron promoviéndose como patrones legítimos para impulsar y asegurar la calidad, obtener financiamiento extraordinario y cumplir con los deberes institucionales (Ibarra, 2003; Ibarra y De Vries, 2004; Porter, 2004).

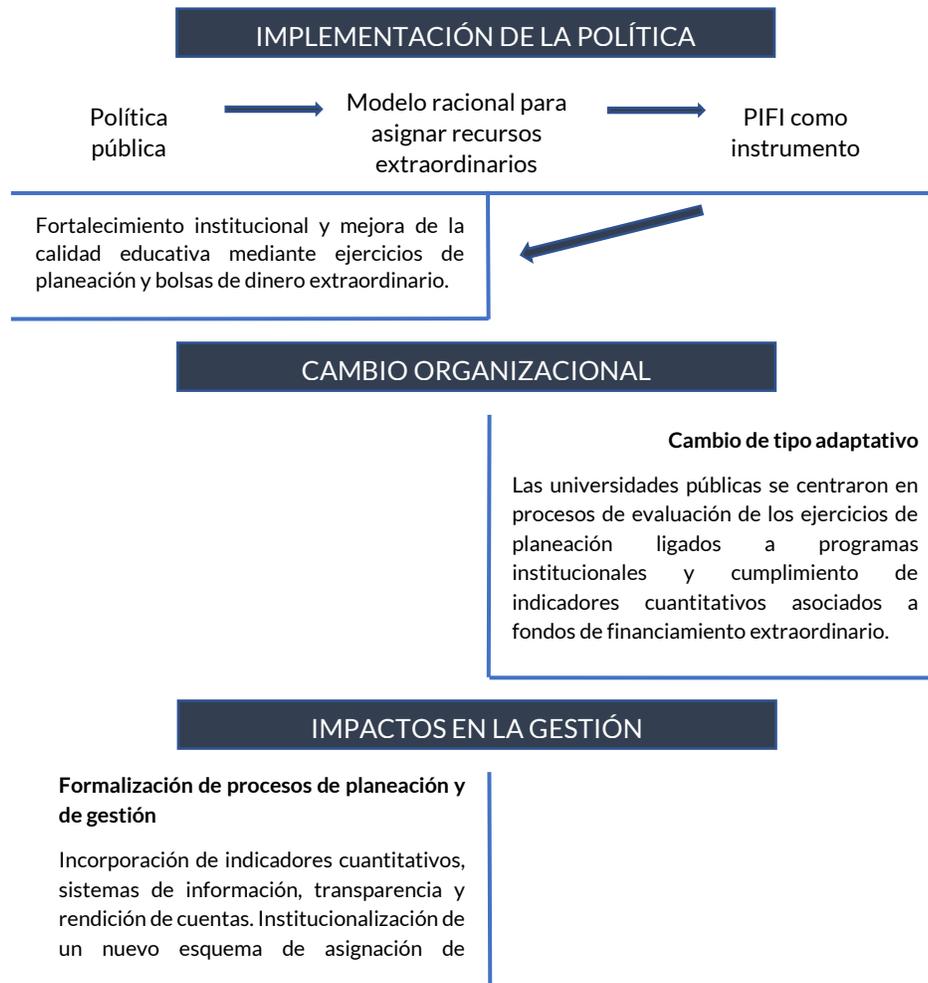
El carácter racional-instrumental promovido por el Estado evaluador y la institucionalización de un nuevo esquema de financiamiento para la educación superior puso en jaque a las universidades. La nueva lógica comenzó a funcionar de la siguiente manera: las universidades tendrían que esforzarse en realizar ejercicios de planeación estratégica participativa, un buen ejercicio de planeación institucional, condicionado y sometido a agentes evaluadores externos era merecedor de recursos extraordinarios o, en síntesis, sin planeación no hay remuneración (Rubio, 2006; Ibarra y Vries, 2004).

El cambio promovido por el gobierno impuso a las universidades realizar un sinnúmero de ejercicios de planeación que incorporó indicadores cuantitativos, y que incentivó la creación de sistemas de información, la administración por objetivos, la transparencia y rendición de cuentas, entre otros. Algunos trabajos de investigación han mostrado que uno de los principales cambios de esta política fue la formalización de los procesos de planeación y gestión de algunas universidades, una nueva mirada a los esquemas de gestión y planeación institucional, pero principalmente una reorientación a los esquemas de financiamiento extraordinario en el Subsistema de Educación Superior (López, 2012; Porter, 2004; Galaz y Vilorio, 2004).

La figura 1 muestra la relación entre la implementación del PIFI y los cambios derivados en los esquemas de gestión en las universidades públicas mexicanas.



FIGURA 1. CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS POR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE POLÍTICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS



Fuente: elaboración propia

## México y las políticas públicas ante la obesidad

Las políticas públicas en cuestión de salud constituyen uno de los temas más importantes en la agenda pública, pues involucra aspectos fundamentales para el desarrollo y bienestar social. Este apartado muestra un acercamiento a la ENPCSOD, impulsada en 2013 durante el gobierno de Enrique Peña Nieto como un programa de política pública en materia de salud pública.

Desde hace varios años la obesidad se ha convertido en uno de los principales retos para la salud pública debido al impacto negativo en la calidad de vida de quienes la padecen, el alto riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión, la muerte prematura y la alta demanda de recursos que se requieren para su tratamiento y el de sus comorbilidades (Instituto Nacional de Salud Pública [INSP], 2020). En México se ha



documentado uno de los incrementos más rápidos en el mundo de sobrepeso, obesidad y sus enfermedades asociadas como diabetes, enfermedad isquémica del corazón y enfermedad cerebrovascular. Las consecuencias de las enfermedades crónicas asociadas al sobrepeso y la obesidad van más allá de la salud, impactando en la productividad y el desarrollo económico del país, aumentando los costos directos e indirectos de tratar dichas enfermedades (INSP, 2016).

Como antecedente del programa, en 2010 se lanzó el Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria (ANSA), en cuyo marco se emitieron los Lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar de los planteles de educación básica. Esto generó para algunas organizaciones del sector de alimentos y bebidas un reacomodo en los canales de distribución y venta de sus productos; así como en las organizaciones educativas del nivel básico que extendieron los programas de educación física a más horas y con más días a la semana.

Dentro de los ejes estratégicos de acción más importantes del programa de la ENPCSOD está el apartado 3 Regulación sanitaria y política fiscal, que incluye los subapartados 3.1 Etiquetado, 3.2 Publicidad, y 3.3 Política fiscal. Años más tarde en este apartado se pusieron en marcha reglas de operación e impuestos en materia fiscal que generaron modificaciones importantes en el marco normativo y regulativo para el sector industrial. La regulación sanitaria tuvo como objetivo actualizar la reglamentación mexicana en materia de etiquetado y publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas al público infantil en concordancia con las mejores prácticas internacionales. Para alcanzar este objetivo se realizarían las siguientes modificaciones:

- **Etiquetado.** Que señale el porcentaje que el contenido calórico del producto representa de acuerdo a la Ingesta Diaria Recomendada (IDR); hacer obligatorio que, en aquellas presentaciones familiares, se incluyan además de la información nutrimental y el contenido energético calculado sobre una porción, el número de porciones del contenido total del producto, y su contenido energético (Secretaría de Salud [SSA], 2013).
- **Publicidad.** De manera excepcional se podrá hacer publicidad de alimentos y bebidas en horarios de audiencia infantil siempre y cuando se garantice de manera fehaciente que la audiencia del programa o la programación que se presente no exceda del 35% de niños menores de 12 años. Estas modificaciones serán acompañadas de un sistema de seguimiento al cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como el establecimiento de sanciones (SSA, 2013).
- **Regulación fiscal.** Se considera necesario utilizar a la política fiscal, a través de la introducción de medidas impositivas que permitan reducir el consumo de aquellos alimentos y bebidas que son considerados como no aportantes de elementos nutritivos, en otras palabras, aquellos productos que tienen calorías vacías, es decir aquellos que, aunque brinden al organismo un aporte energético significativo no tiene nutrientes necesarios (SSA, 2013).



Las estrategias mencionadas generaron cambios importantes. En 2015 entró en vigor una medida regulatoria que delimitaba a diversos productos alimenticios en el mercado para tener el Sistema de Etiquetado Frontal de Alimentos y Bebidas (SEFAB), conocido como Guías Diarias de Alimentación (GDA). Las GDA estaban basadas en un sistema propuesto en Europa, desarrollado en el *Instituta of Grocery Distribution*, organización que realiza investigación financiada por la industria de alimentos y bebidas, y el sector de tiendas de autoservicio. Posteriormente, en 2017 y 2018, la Secretaría de Salud solicitó al Instituto Nacional de Salud Pública la constitución de un grupo de expertos académicos en etiquetado, con la finalidad de evaluar la información que se había solicitado en las medidas regulatorias impuestas en 2015 con el objetivo de facilitar la toma de decisiones de la población para una alimentación saludable (INSP, 2018).

Para Colchero *et al.* (2016), uno de los cambios más importantes que trajo esta política pública se observa en materia fiscal al implementarse un impuesto a las bebidas azucaradas. Algunos resultados favorables se muestran durante los dos años siguientes a la entrada en vigor del impuesto, es decir durante 2014 y 2015. El primero es que el impuesto de 1 peso por litro a bebidas azucaradas en México produjo una reducción de compras de estas bebidas en 2014 y que éstas se redujeron aún más, alcanzando una reducción de 9.7% en 2015. Un segundo resultado es que durante el mismo periodo de dos años las compras de bebidas sin impuesto, tales como agua embotellada, se incrementaron 2.1%. Finalmente, los hogares para los cuales los costos de servicios de salud representan una mayor carga, fueron quienes más redujeron sus compras de bebidas azucaradas (Colchero, *et al.*, 2016).

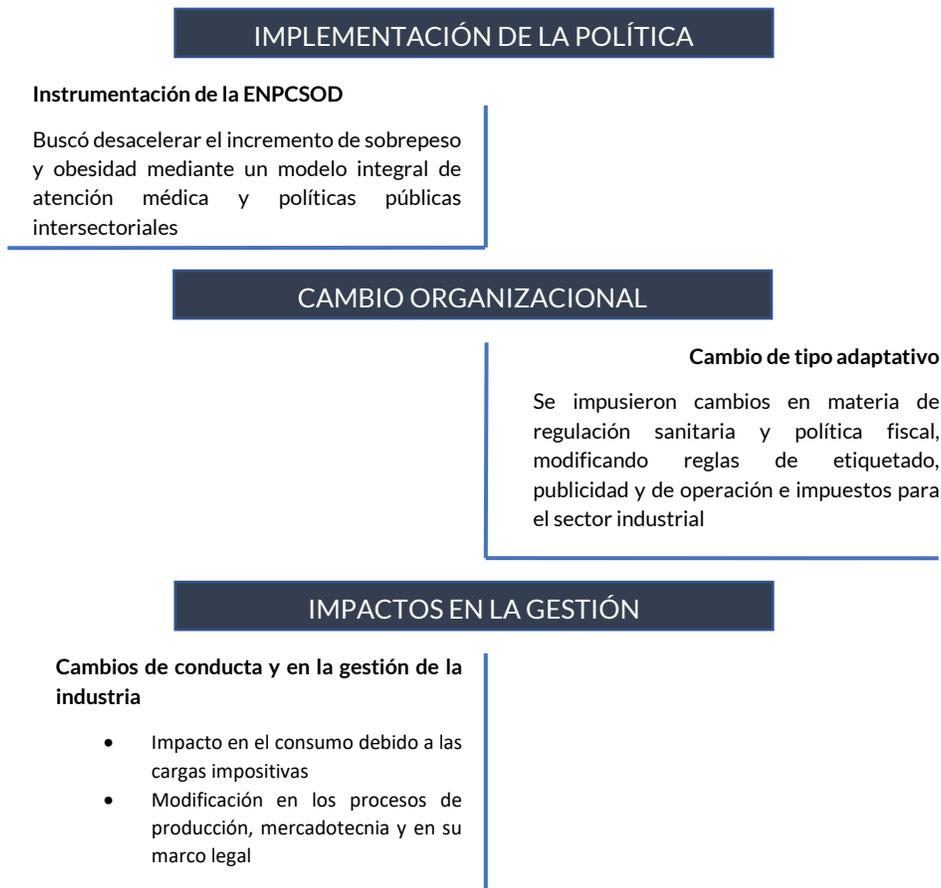
Además de tales cambios en el consumo, esta política ha traído cambios en la gestión de las organizaciones del sector industrial de alimentos y bebidas, principalmente en las áreas de producción, mercadotecnia, logística y en su marco legal, a fin de apegarse a los requerimientos de la política. Se trata de un cambio de tipo adaptativo que deja un gran compromiso a este tipo de organizaciones en la gestión y transparencia de la información y procesos de transformación en sus productos que trasladan parte de la decisión de compra a los consumidores. Esta política también generó cambios en la gestión de las instituciones de educación básica y de salud, al incorporar y gestionar programas como PREVENIMSS o PREVENISSTE orientados a la prevención de la obesidad y enfermedades crónicas (Rivera, 2016; Colchero *et al.*, 2016).

Por ejemplo, en 2010 en el sector educativo se pusieron en marcha los lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de educación básica. Por su parte en el sector de salud, se comenzaron a gestionar programas de salud preventivos en los que se establecen pautas generalizadas para las acciones de prevención de enfermedades, atención médica preventiva, entre otros.

La figura 2 presenta los principales elementos del proceso de implementación de la ENPCSOD y el cambio que generó en la conducta de los consumidores y en la gestión de las empresas en la industria de alimentos y bebidas afectada por la política pública.



**FIGURA 2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE SOBREPESO Y OBESIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL**



Fuente: elaboración propia



## Conclusiones

La relación que existe entre las políticas públicas y la gestión de las organizaciones tiene relevancia en el impacto que las primeras tienen a nivel organizacional y cómo generan cambios adaptativos en todos los ámbitos. Estos cambios son el resultado de la instrumentalización de las diversas políticas de financiamiento, evaluación, regulación, de redistribución y económicas. Los cambios en las políticas públicas y su instrumentalización han conducido a las organizaciones, tanto del sector público y privado, a responder a estas transformaciones con diversas estrategias de adaptación que se pueden observar en las modificaciones del comportamiento de los actores, las estructuras organizacionales, las ideologías, los valores, las normas y los procesos organizacionales de carácter estratégico e instrumental.

El breve acercamiento empírico realizado sobre los sectores sociales estratégicos de la educación y de la salud muestra algunos hallazgos de la relación entre dos campos de estudio que confluyen empíricamente. En el primer caso se muestra cómo el cambio de política educativa orientada al financiamiento generó modificaciones al interior de las universidades públicas mexicanas. El cambio promovido por el gobierno les impuso realizar un sinnúmero de ejercicios de planeación incorporando el uso de indicadores cuantitativos a sus esquemas de gestión, promoviendo la creación de sistemas de información, la transparencia y rendición de cuentas, así como la formalización de los procesos de planeación institucional y la reorientación de un nuevo esquema de financiamiento extraordinario con base en una lógica racional-instrumental.

En el caso del sector de salud, se observa que la política pública implementada conllevó cambios en la gestión de las organizaciones del sector industrial de alimentos y bebidas, principalmente en las áreas de producción, mercadotecnia, logística y en su marco legal, a fin de apearse a los requerimientos de la estrategia. Los efectos también se pueden observar en el sector educativo, que puso en marcha los lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de educación básica y estableció la actividad física como una actividad obligatoria. Por su parte, en las principales instituciones de seguridad social en el país se crearon y gestionaron programas como PREVENIMSS o PREVENISSTE orientados a la prevención de enfermedades, la atención médica preventiva, entre otros.

Finalmente, es necesario construir y enriquecer metodologías desde los aportes del campo de las políticas públicas y del análisis organizacional que permitan un acercamiento empírico que logre articular los cambios en las políticas públicas y los efectos producidos en las diversas organizaciones de los sectores público, privado y social. Esta mirada ayuda a delinear los procesos de cambio organizacional, así como la capacidad de respuesta para ajustarse a los requerimientos del entorno, pero especialmente a los problemas sociales que las políticas públicas buscan resolver. Las organizaciones se convierten así en la figura central para la construcción e instrumentalización de posibles soluciones a los problemas de agenda pública.✍️



## Referencias

- Acosta, A. (2010). Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México. ANUIES.
- Aguilar, L. (1992). La hechura de las políticas. Miguel Ángel Porrúa.
- Aguilar, L. (2010). Política Pública. Siglo Veintiuno.
- Aguilar, L. (2013). El estudio de las políticas públicas. Miguel Ángel Porrúa.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17, 3, 407-431. <https://doi.org/10.2307/258717>
- Argyris, C. (1975). The impact formal organization upon individual. Penguins Books.
- Ávila, D. (2014). El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Andamios*, 11(24), 263-288. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632014000100014](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632014000100014)
- Badillo, S., López, E., Mariani, R., y Ortiz, M. (2017). El capital humano en la Administración Pública Mexicana. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1632/index.html>
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, 44, 139-151. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Barba%20>
- Barba, A. y Solís, P. (1997). El desarrollo de los estudios organizacionales y el imperio de las metáforas. En A. Barba y P. Solís (Eds.). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales* (pp.1-22). Vertiente Editorial.
- Berkes, F., Colding, J., y Folke, C. (2003). *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge University Press.
- Blas, G., Uribe, C., Cacho, A., y Valqui, M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII (Especial 5), 290-301. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i.38164>
- Blau, P. (1956). *La burocracia en la sociedad moderna*. Paidós.
- Boyd, E., Nykvist, B., Borgström, S., y Stacewicz, I. (2015). Anticipatory governance for social-ecological resilience. *AMBIO*, 44, 149-161. <https://doi.org/10.1007/s13280-014-0604-x>
- Buendía, A. (2007). Evaluación, acreditación y calidad en la educación superior privada: un estudio de casos (1994-2004). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Buendía, A. (2013). Genealogía de la evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior. *Perfiles Educativos*, 17-32.
- Buendía, A. (2014). La FIMPES y la mejora de la calidad en instituciones privadas. Cambio, prestigio y legitimidad. Tres estudios de caso (1994-2004). ANUIES.
- Cabrero, E. (2000). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de las policy sciences en contextos cultural y políticamente diferentes. *Gestión y Política Pública*, 9, 2, 189-229. [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IX\\_No.II\\_2dosem/CE\\_ME\\_Vol.9\\_No.II\\_2sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IX_No.II_2dosem/CE_ME_Vol.9_No.II_2sem.pdf)



- Caicedo, C. y Cortés, C. (2001). Enfoque, organización y los modelos sistémicos de la tecnología y gestión. Universidad Nacional de Colombia.
- Capano, G. (2009). Understanding policy change as an epistemological and theoretical problem. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 11, 1, 7-31. <https://doi.org/10.1080/13876980802648284>
- Capano, G. y Howlett, M. (2009). Introduction: the determinants of policy change: advancing the debate. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 11, 1, 1-5. <https://doi.org/10.1080/13876980802648227>
- Chehaibar, L., Díaz Barriga, A. y Rojas, J. (2007). Los programas integrales de fortalecimiento institucional. *Apuntes para una evaluación desde las universidades. Perfiles Educativos*, XXIX, 117, 41-67. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2007.117.61203>
- Clarke, T., y Clegg, S. (1998). *Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st century*. Harper Collins Business.
- Clegg, S. (1990) *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. Sage.
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996). *Organizations, organization and organizing*. En S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Eds.). *Handbook of organizations studies* (pp.1-28). Sage.
- Colchero, A., Weng, S., y Rivera, J. (2016). Análisis de las ventas de bebidas azucaradas durante 2014-2018. *Centro de Investigación en Nutrición y Salud del Instituto Nacional de Salud Pública*.
- Colls, M. (1994). *Introducción a la investigación documental*. Mérida, Venezuela: Consejo de Publicaciones de la ULA.
- Crozier, M. (1963). *Organización y burocracia*. Ediciones Península.
- Del Castillo, G. (2014, 25 de marzo). Una perspectiva analítica de política pública para el análisis de problemas públicos complejos [ponencia]. IV Congreso Nacional de Ciencias Sociales, Consejo Mexicano de Ciencias Sociales, México. <https://www.comesco.com/congreso/memoriasc.html>
- Del Castillo, G. (2015, 2 de julio). Policy change in mexican basic education: politics and policy tension. A Policy Study Approach [ponencia]. *International Conference on Public Policy*, Milan, Italia. <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/1433949936.pdf>
- Díaz Barriga, A. (1996). Dos miradas sobre la educación superior: Banco Mundial y la Unesco. *Momento económico*, 83, 2-7. <https://biblat.unam.mx/es/revista/momento-economico/14>
- Díaz Barriga, A. (2008). El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y su impacto en la dinámica de las instituciones de educación superior. en A. Díaz Barriga (Ed.). *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana. Un estudio en las universidades públicas estatales*. IISUE, UNAM.
- Espejel, J., Rodríguez, J., y Flores, M. (2014). Las transformaciones del Estado y la administración pública: del Estado de bienestar al Estado cívico. *Espacios Públicos*, 17(39), 31-51. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574003>
- Galaz, J. y Vilorio, E. (2004). La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9, 22, 637-663. <https://comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/866/866>
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. The free press.



- Ibarra, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. En E. Ibarra y L. Montaña (Eds.). Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México (pp.13-62). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa.
- Ibarra, E. (2003). La Universidad en México hoy: Gubernamentalidad y modernización. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ibarra, E. (2009). Aseguramiento de la calidad: políticas y gestión universitaria. CINDA.
- Ibarra, E. y De Vries, W. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9, 22, 575-584. <https://comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/863>
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1987). Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización. Trillas.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1989). Teoría de la organización: fundamentos y controversias. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2016). Evidencia para la política pública y prevención de obesidad [Aviso]. <https://www.insp.mx/epppo.html>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2018). Sistema de etiquetado frontal de alimentos y bebidas para México [Aviso]. <https://www.insp.mx/avisos/4771-etiquetado-alimentos-bebidas-gda.html>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2020). México y las políticas públicas ante la obesidad [Aviso]. <https://www.insp.mx/avisos/5091-dia-mundial-obesidad-politicas.html>
- Jiménez B. (2008). El enfoque de políticas públicas y los estudios sobre gobierno. Propuestas de encuentro. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 41, 57-80. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533672003.pdf>
- Lasswell, H. (1970). La orientación hacia las políticas. En L. Aguilar (Ed.). El estudio de las políticas públicas (pp.79-104). Miguel Ángel Porrúa, 2013.
- Likert, R. (1961). Patterns of management. McGraw-Hill.
- López, R. (2012). ¿Es el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) una moda? Revista de la Educación Superior, XLI, 163, 91-114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60425380006>
- Majone, G. (2005). Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas. Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- March, J. (1961). Decisions and organizations. Blackwell.
- Martin, F., Dufour, G., Alessandro, M. y Amaya, P. (2013). Introducción al análisis de políticas públicas. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mayo, E. (1947). Problemas humanos de la civilización industrial. Nueva Visión.
- McGregor, D. (1960). El aspecto humano de las empresas. Diana.
- Meny, Y. y Thoenig, J. (1992). Las Políticas Públicas. Ariel.
- Merton, R. (1949). Teoría y estructuras sociales. Fondo de Cultura Económica.
- Ortiz, I., y Pérez, Martínez, J., y Compeán, R. (2017). Federalismo mexicano, descentralización y competencias municipales. Investigación Científica, 11(2), 1-19. <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/investigacioncientifica/article/view/53>
- Parsons, W. (2013). Public policy. Cambridge University Press.



- Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press.
- Porter, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9, 22, 585-615. <https://comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/864>
- Ramos, J. (2014) Anticipatory governance: traditions and trajectories for strategic design. *Journal of Futures Studies*, 19, 1, 35-52. <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/09/JFS19-1-A3-Ramos.pdf>
- Rivera, J. (2016). ¿El impuesto sobre el azúcar hizo efecto? Centro de Investigación en Nutrición y Salud del Instituto Nacional de Salud Pública.
- Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Universidad Católica de Chile.
- Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1941). Management and the worker. Harvard University Press.
- Rubio, J. (2006). La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos. Secretaría de Educación Pública.
- Sabatier, P. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy oriented learning. *Policy Sciences*, 21,129-168. <http://www.jstor.org/stable/4532139>
- Secretaria de Salud (2013). Estrategia Nacional para la Prevención y el Control de Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes.
- Simon, H. (1952). Some further requirements of bureaucratic theory. En Merton, R., Gray, A., Hockey, B., y Selvin, H. (Eds.). *Reader in bureaucracy* (pp.51-58). The Free Press.
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356003/html/>
- Weber, M. (1922). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica.





Como citar:

Pimentel Linares, G. L., y Flores Buendía, J. I. (2023). *Relaciones teórico empíricas entre las políticas públicas y la gestión en las organizaciones: aproximación a dos sectores estratégicos*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/RRMK5056>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.



## El nivel de riesgo del *Exchange-Traded Fund: iShares MCSI Mexico (WEBS Mexico)* comparado con el IPyC y el tipo de cambio nominal

### *Risk of Exchange-Traded Fund: iShares MCSI Mexico (WEBS Mexico) compared to the IPyC and the nominal exchange rate*

Sergio Solís Tepexpa<sup>1</sup>

Recibido 20 de abril de 2023; aceptado 27 de septiembre de 2023

### Resumen

La innovación financiera tiene como parte de sus objetivos reducir el riesgo para los inversionistas a través de la creación de nuevos productos. A nivel internacional, se han generado procesos de innovación que han dado como resultado instrumentos financieros más estructurados, los cuales permiten invertir en acciones de empresas de mercados en desarrollo, como México, a personas de otros países. En este trabajo se analiza el comportamiento de los rendimientos otorgados por el *iShares MCSI Mexico*, un *Exchange-Traded Fund* (ETF), cuyo portafolio está integrado por cuarenta y cuatro acciones mexicanas y se compara con el rendimiento otorgado por el mercado mexicano a través del IPyC, y el tipo de cambio. A través de la metodología EGARCH se encontró que el ETF es mucho más riesgoso que los otros dos instrumentos durante un periodo de tres años, en especial en la etapa de cierre de la economía mexicana por pandemia.

**Palabras clave:** Innovación Financiera, GARCH, ETF, Volatilidad  
**Código JEL:** C32, G11, G12

### Abstract

Financial innovation seeks to reduce risk for investors through the creation of new products. Internationally, innovation processes have resulted in better structured financial instruments. These instruments allow people from other countries to invest in shares of companies in developing markets, such as Mexico. This paper analyzes the performance of the returns granted by the *iShares MCSI Mexico*, an *Exchange-Traded Fund* (ETF), whose portfolio is made up of forty-four Mexican stocks. It is compared to the performance of the Mexican market through the IPyC and the exchange rate. Using the EGARCH methodology, the ETF was found to be much riskier than the other two instruments over a three-year period, especially during the period when the Mexican economy was shut down due to the pandemic.

**Keywords:** Financial Innovation, GARCH, ETF, Volatility  
**JEL Code** C32, G11, G12

.....  
<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. Profesor – Investigador. Maestro por Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Áreas de Investigación: Financiamiento a la Innovación, Finanzas, Economía Financiera, Econometría. [ssolis@correo.xoc.uam.mx](mailto:ssolis@correo.xoc.uam.mx). <https://orcid.org/0000-0002-8547-033X>

## Introducción

**E**l mundo ha vivido un conjunto de cambios partir del surgimiento del SARs-COV-2 y su propagación a lo largo y ancho del mundo. En el ámbito económico, dichos cambios implicaron modificaciones en los patrones de consumo y en los canales de distribución. En este sentido, la pandemia trajo consigo una serie de dificultades económicas tanto de lado de la oferta como la demanda que llevaron a varias empresas y países entrar en procesos de crisis. Sin embargo, algunos sectores que habían iniciado un proceso de transformación tecnológica previo a la pandemia aceleraron dicha trayectoria para afrontar con mayor eficiencia las nuevas demandas del mercado o bien reducir sus costos en las transformación o prestación de servicios. Uno de estos sectores es el financiero, que, mediante la innovación en productos, prestación de servicios o modelos de negocio ha impulsado su crecimiento. Asimismo, la necesidad de minimizar los riesgos y generar alternativas de inversión y ahorro incrementó la intensidad en la innovación financiera. Es importante señalar que la innovación financiera a diferencia de la innovación en la manufactura u otro sector de la economía real, no se basa en patentes ni tiene una estructura de costos similar. Esta diferencia es importante ya que el monopolio de explotación de la innovación es efímero y el mercado adopta con rapidez las innovaciones exitosas sin tener que pagar derechos de explotación.

Un instrumento innovador en los mercados financieros son los *Exchange-Traded Funds* (ETFs) pues han revolucionado el sector de la gestión de activos, ya que han desplazado del mercado a los vehículos de inversión tradicionales, como los fondos de inversión y los futuros sobre índices. Ahora bien, los ETFs mejoran la formación de precios, pero también inyectan volatilidad no fundamental a los precios del mercado y afectan a la estructura de correlación de los rendimientos pues tienen una influencia importante en la liquidez de las carteras subyacentes, principalmente durante los momentos de tensión del mercado. Es por lo que en este trabajo se analiza de manera puntual el grado de volatilidad del *iShares MCSI Mexico ETF (WEBS Mexico)* y se compara con la volatilidad del índice de Precios y Cotizaciones precisamente para verificar si existe convergencia. Se utiliza la metodología EGARCH para encontrar la varianza condicional *iShares MCSI Mexico ETF (WEBS Mexico)*, del índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores y el tipo de cambio nominal para compararlos y verificar si la diversificación del ETF permite tener un menor nivel de riesgo que el mercado y el tipo de cambio.

## Innovación Financiera

La importancia de la innovación financiera para el crecimiento económico se compara con la innovación tecnológica ya que permite alcanzar mayores niveles de eficiencia económica. Aunque existe una postura que duda de la aportación de la innovación financiera al crecimiento, ya que desvía parte de los recursos hacia activos financieros colaterales que generan rendimientos rápidos pero que no impactan en el nivel de inversión productiva de una economía. En este punto es importante definir el concepto de innovación financiera y que implica. De manera muy sencilla, Lerner y Tufano (2011) la definen como la creación y popularización de nuevos productos, procesos, mercados en instituciones de tipo financiero. Por su parte, el Foro Económico Mundial (2012) define a la



innovación financiera como el acto de creación y popularización de instrumentos, tecnologías, instituciones, mercados, procesos o modelos de negocios nuevos, lo cual incluye la aplicación de ideas existentes, pero en un contexto de mercado diferente.

En este sentido, Lerner y Tufano (2011) plantean que las innovaciones en ocasiones se dividen en variantes de productos o procesos, en particular las de productos pueden ser ejemplificadas por nuevos contratos de derivados, nuevos valores corporativos o nuevas formas de productos de inversión agrupados, y las mejoras de procesos tipificadas por nuevos medios de distribución de valores, procesamiento de transacciones o transacciones de precios, sin embargo, en la práctica, incluso esta diferenciación inocua no está clara, ya que las innovaciones de procesos y productos a menudo están vinculadas. También es preciso establecer que la innovación incluye los actos de invención y difusión, aunque en realidad estos dos están relacionados ya que la mayoría de las innovaciones financieras son adaptaciones evolutivas de productos anteriores (Lerner y Tufano, 2011: 6).

Al respecto, Blach (2011) logra identificar las principales características de las innovaciones financieras y genera una clasificación que se presenta a continuación:

- Pueden ser soluciones completamente nuevas o simplemente instrumentos tradicionales en los que se han introducido nuevos elementos de construcción mejorando su liquidez y aumentando el número de sus aplicaciones potenciales ya que se adaptan mejor a las circunstancias de la época,
- Se pueden utilizar como sustitutos de los instrumentos financieros tradicionales mejorando la situación financiera de las entidades comerciales que los utilizan,
- No se pueden asignar fácilmente a un segmento particular del mercado financiero,
- Pueden utilizarse para protegerse contra la intensa volatilidad de los parámetros del mercado,
- Se pueden utilizar en forma de instrumentos complejos, incluidos varios simples, instrumentos financieros tradicionales,
- Se pueden utilizar en forma de nuevos procesos o técnicas financieras o nuevas estrategias que utilizan principalmente estos nuevos productos (Blach, 2011)

En este contexto, una definición que contemplan de manera más amplia las prácticas actuales es la de Khraisha y Arthur (2018) quienes plantean que la innovación financiera es un proceso, realizado por cualquier institución u organización, que involucra la creación promoción y adopción de nuevos productos, plataformas y procesos o bien un nuevo facilitador de tecnologías que introduce nuevas formas o cambios en la manera en que alguna actividad financiera se realiza. Estas definiciones y características permiten identificar el surgimiento de los *Exchange-Traded Funds* como una innovación que ha permitido a los inversionistas de cartera tener mayores oportunidades de rentabilidad y diversificación, y en el caso de estudio del presente trabajo poder ingresar al mercado mexicano con un producto que busca reducir el riesgo.



## Concepto y Características de los *Exchange-Traded Funds* (ETF)

Los *Exchange-Traded Funds* (ETFs) han surgido como una alternativa viable para los inversores que buscan vincular sus participaciones a un índice de mercado importante. El objetivo de los ETF es ofrecer a los inversores una forma de poseer una cartera indexada bien diversificada utilizando economías de escala para comprar grandes cantidades de acciones a bajo costo (Kostovetsky, L., 2003). De acuerdo con Ben-David, Franzoni y Moussawi (2017), los *Exchange-Traded Funds* mantienen una cesta de valores de forma pasiva o suscriben contratos de derivados que ofrecen el rendimiento de un índice, o bien realizan una mezcla de ambos. De manera operativa, los ETFs emiten valores que son derechos sobre el conjunto de valores subyacente, los cuales se negocian en las bolsas de valores de los cuales, los inversores pueden tomar posiciones largas o cortas. Es importante mencionar que existen dos mecanismos para mantener los precios de los ETF en línea con los de la cesta que pretenden seguir: el arbitraje del mercado primario y el secundario.

El primer mecanismo consiste en la creación y el reembolso de acciones de ETF por parte de intermediarios especiales denominados participantes autorizados (PA)<sup>2</sup>. Cuando los precios de los ETF y los precios de los valores subyacentes divergen, los PA suelen comprar el activo menos caro (acciones del ETF o una cesta de valores subyacentes) y lo cambian por el activo más caro, lo que da lugar a la creación o reembolso de acciones del ETF. El segundo mecanismo consiste en el arbitraje de los ETF y sus carteras subyacentes (mediante posiciones largas y cortas) por parte de los participantes en el mercado en un intento de beneficiarse del cierre de las discrepancias de precios entre ambos activos. La presión sobre los precios ejercida por las operaciones conduce a la convergencia de los precios. Dado que este tipo de operaciones implica el riesgo de que, en cualquier horizonte temporal finito, los precios no converjan, se trata de un arbitraje sólo en un sentido laxo (Blitz D. y Huij J., 2012).

Cabe señalar que los *Exchange-Traded Funds* (ETF's) son entidades de inversión que emiten valores que se negocian continuamente en las bolsas públicas. La mayoría de los ETF están constituidos legalmente como sociedades de inversión de capital variable, y la mayoría tienen como objetivo seguir un índice de valores. A diferencia de los fondos de inversión, que permiten a los inversores adquirir o reembolsar acciones sólo al final de la jornada de negociación, los ETF permiten a los inversores negociar sus acciones de forma continua durante todo el día de negociación (Ben-David, Franzoni y Moussawi,

.....

<sup>2</sup> Los PA son un pequeño grupo de instituciones que pueden negociar directamente con el promotor del ETF en el mercado primario. Estas operaciones suelen realizarse en especie, intercambiando valores por acciones del ETF. Los PA ayudan a eliminar las discrepancias de precios comprando el activo más barato en el mercado y vendiendo el más caro. Cuando el precio del ETF es inferior al valor liquidativo, los PA compran acciones del ETF y las canjean por los valores subyacentes. Cuando el precio del ETF es superior al valor liquidativo, los PA compran los valores subyacentes y los canjean por acciones del ETF de nueva emisión. Por último, los PA vuelven al mercado y venden los valores subyacentes que han recibido o las notas del ETF recién emitidas. Estas operaciones ejercen una presión a la baja sobre los precios del activo caro y una presión al alza sobre el precio del activo menos caro, de modo que la discrepancia de precios se mantiene bajo límites estrechos.



2017). Además, un ETF no necesita pagar para obtener acciones de los valores que lo componen, sino que opera mediante un proceso conocido como creación/reembolso en especie, lo cual significa que los grandes inversores pueden adquirir un número considerable de acciones de los ETF sólo si proporcionan una cartera de acciones que coincida con el índice objetivo en pesos y que tenga el mismo valor que esas acciones (Kostovetsky, L., 2003). Sin embargo, el precio de mercado de las acciones de los ETFs suele diferir del valor liquidativo de la cesta subyacente debido a la negociación asíncrona del ETF y de los activos subyacentes. Este hecho puede generar una oportunidad de arbitraje entre las acciones del ETF y la cesta de valores subyacente cuando la discrepancia supera los costes de transacción.

Hay dos tipos de participantes en el mercado que pueden beneficiarse de estas diferencias de precios: Los agentes del mercado y los arbitrajistas del mercado secundario (Blitz D. y Huij J., 2012). En cuanto a qué tipo de ETFs existen en el mercado, Ben-David, Franzoni y Moussawi (2017) identifican dos tipos de ETF, que difieren en la forma en que replican el índice subyacente: los ETF físicos y los ETF sintéticos. Los ETF físicos intentan seguir de cerca la rentabilidad de su índice de referencia manteniendo en sus carteras todas las acciones del índice o una muestra representativa de ellas, con ponderaciones que imitan fielmente las del índice. En cambio, los ETF sintéticos siguen un índice mediante la celebración de contratos de derivados, como los swaps de rentabilidad total sobre el índice de referencia. La creación de acciones de los ETFs se produce más a menudo en especie para los ETFs físicos y en efectivo para los ETFs sintéticos.

La presencia de los *Exchange-Traded Funds* (ETFs) en el mundo ha ido creciendo de manera significativa pues han revolucionado el sector de la gestión de activos, ya que han desplazado del mercado a los vehículos de inversión tradicionales, como los fondos de inversión y los futuros sobre índices. Dado que, como ya se mencionó, los ETF se basan en la actividad de arbitraje para sincronizar sus precios con los de la cartera subyacente, la actividad de negociación en el nivel del ETF se traduce en la negociación de los valores subyacentes. Ben-David, Franzoni y Moussawi (2017) plantean que, aunque los ETFs mejoran la formación de precios, también inyectan volatilidad no fundamental a los precios del mercado y afectan a la estructura de correlación de los rendimientos, y tienen una influencia importante en la liquidez de las carteras subyacentes, principalmente durante los momentos de tensión del mercado. En este trabajo se analiza de manera puntual el grado de volatilidad del *iShares MCSI Mexico ETF (WEBS Mexico)* y se compara con la volatilidad del índice de Precios y Cotizaciones precisamente para verificar si existe convergencia.



## Metodología del estudio

### Modelo GARCH

Desde su “descubrimiento” en 1982, la elaboración de modelos ARCH se ha convertido en un área floreciente, con todo tipo de variantes respecto al modelo original. Uno que ha sido muy popular es el modelo condicional autorregresivo generalizado con heterocedasticidad, propuesto por Bollerslev (1986). El modelo GARCH más simple es el GARCH (1,1), que puede expresarse como:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 u_{t-1}^2 + \alpha_2 \sigma_{t-1}^2$$

El cual enuncia que la varianza condicional de  $u$  en el tiempo  $t$  depende no solo del término de error al cuadrado del periodo anterior, sino también de su varianza condicional en el periodo anterior. Este modelo puede generalizarse al modelo GARCH (p, q) en el que existen  $p$  términos rezagados del término de error al cuadrado y  $q$  términos de las varianzas condicionales rezagadas. Casas, M. y Cepeda, E. (2008) plantean que la volatilidad es una característica inherente a las series de tiempo financieras. En general, no es constante y en consecuencia los modelos de series de tiempo tradicionales que suponen varianza homocedástica, no son adecuados para modelar series de tiempo financieras. Engle (1982) introduce una nueva clase de procesos estocásticos llamados modelos ARCH, en los cuales la varianza condicionada a la información pasada no es constante, y depende del cuadrado de las innovaciones pasadas. Bollerslev (1986) generaliza los modelos ARCH al proponer los modelos GARCH en los cuales la varianza condicional depende no sólo de los cuadrados de las perturbaciones, como en Engle (1982), sino, además, de las varianzas condicionales de periodos anteriores.

En 1991, Nelson presenta los modelos EGARCH, en los cuales fórmula para la varianza condicional un modelo que no se comporta de manera simétrica para perturbaciones positivas y negativas, como sucede en los modelos GARCH; expresando otro rasgo de la volatilidad: su comportamiento asimétrico frente a las alzas y bajas de los precios de un activo financiero. En 1991, Nelson presenta los modelos EGARCH, en los cuales fórmula para la varianza condicional un modelo que no se comporta de manera simétrica para perturbaciones positivas y negativas, como sucede en los modelos GARCH; expresando otro rasgo de la volatilidad: su comportamiento asimétrico frente a las alzas y bajas de los precios de un activo financiero. De acuerdo con Ali (2013), el modelo Exponencial GARCH (EGARCH) puede ser especificado de manera general, de la siguiente manera:

$$\varepsilon_t = \sigma_t z_t; \ln \sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^p \alpha_i \varepsilon_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j \ln \sigma_{t-j}^2$$

Que como se observa, este modelo difiere de la estructura de varianza GARCH por el logaritmo de la varianza.



## **Análisis de la volatilidad de iShares MCSI México ETF (WEBS México) comparada con el S&P/IPC y el tipo de cambio nominal**

El presente trabajo tiene por objetivo analizar si la innovación financiera cumple con uno de sus atributos, disminuir el nivel de riesgo a través de nuevos productos en el mercado. En este sentido se utiliza un ETF para realizar el análisis y se eligió el iShares MCSI México que brinda un portafolio con mayor diversificación que la muestra que conforma el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC/BMV). La hipótesis planteada es que la volatilidad en los rendimientos mostrada por el ETF iShares MCSI México es menor que el mercado mexicano (IPC), y dada la fortaleza del peso mexicano también se utiliza el tipo de cambio nominal para compararlo con el instrumento base. Si bien ya se planteó de manera teórica el funcionamiento de los *Exchange-Traded Funds*, es necesario realizar una breve caracterización del ETF iShares MCSI México para conocer su constitución y la institución financiera que respalda dicho instrumento.

La historia inicia con el *World Equity Benchmark Series (WEBS)* que era un fondo internacional que cotizaba en la Bolsa de Estados Unidos. Dicho fondo fue introducido en 1996 por Morgan Stanley y era un tipo de instrumento híbrido que poseía cualidades tanto de los fondos abiertos como de los cerrados. Sin embargo, en el año 2000, el WEBS cambió su nombre a *iShares MSCI Emerging Markets Exchange Traded Fund (ETF)*. De acuerdo con el propio Morgan Stanley, el cambio de nombre de *World Equity Benchmark Series (WEBS)* a *iShares MSCI Emerging Markets ETF* tenía por objeto reflejar la coherencia de la marca de todos los fondos cotizados gestionados por *Barclays Global Investors* (ahora *BlackRock*). En ese año, los índices incluían *iShares MSCI Australia*, *iShares MSCI Austria*, *iShares MSCI Bélgica*, *iShares MSCI Canadá*, *iShares MSCI Francia*, *iShares MSCI Alemania*, *iShares MSCI Hong Kong*, *iShares MSCI Italia*, *iShares MSCI Japón*, *iShares MSCI Malasia*, *iShares MSCI México*, *iShares MSCI Países Bajos*, *iShares MSCI Singapur*, *iShares MSCI Corea del Sur*, *iShares MSCI España*, *iShares MSCI Suecia*, *iShares MSCI Suiza* e *iShares MSCI Reino Unido*.

El *iShares MSCI Emerging Markets ETF* es similar al *SPDR S&P 500 Trust*, un fondo cotizado (ETF) gestionado por *State Street Global Advisors* que sigue el índice *Standard & Poor's 500 (S&P 500)*. Es importante destacar que el *ETF iShares MSCI Emerging Markets* trata de seguir los resultados de inversión del índice *MSCI Emerging Markets*, un índice compuesto por valores de renta variable de los mercados emergentes de gran y mediana capitalización. En este sentido, una organización que utiliza un *ETF iShares MSCI* será propietaria de cada uno de los valores negociados en los índices de países del *MSCI* y la propiedad está en una proporción aproximada a la capitalización o inversión inicial, además, un *ETF iShares MSCI* puede comprarse, venderse y negociarse como las acciones. En concreto, los inversores tienen la posibilidad de utilizar los *ETF iShares MSCI* para conseguir una diversificación internacional.

En el caso concreto para México, un *ETF iShares MSCI* (símbolo de pizarra *EWV*), es un portafolio de acciones de empresas mexicanas construido de tal manera que replica el comportamiento del Índice México de *MSCI*. Su desempeño no se aleja mucho del índice de



precios y cotizaciones (IPC) de la BMV. Es un instrumento adecuado para los inversionistas que desean invertir en las acciones mexicanas sin la necesidad de analizar los estados financieros y las perspectivas de las empresas individuales. Actualmente, el *iShares MSCI México* está constituido por 44 acciones que cotizan en el mercado mexicano, una muestra mayor a las 35 que constituyen la muestra del Índice de Precios y Cotizaciones. Es importante indicar que las 35 emisoras que constituyen el IPC están incluidas en el *iShares MSCI México*. La lista de acciones que conforman el fondo del ETF se presenta en la tabla 1. El portafolio está constituido por 539,718,991 acciones con un valor de mercado de USD\$1,133,663,633.74 al 31 de marzo del 2023. Como ya se mencionó, el peso de cada una de las 44 acciones mexicanas que constituyen el portafolio es diferente, y para 2023 el mayor peso lo tiene América Móvil (AMX) con 14.4%, en segundo escaño está Grupo Financiero Banorte (GFNORTEO) con 10.4% y en tercer puesto se encuentra Walmart de México con 10.19% (ver gráfica 1)

**TABLA 1: ACCIONES QUE CONSTITUYEN EL *iSHARES MSCI* MÉXICO A MARZO 2023**

---

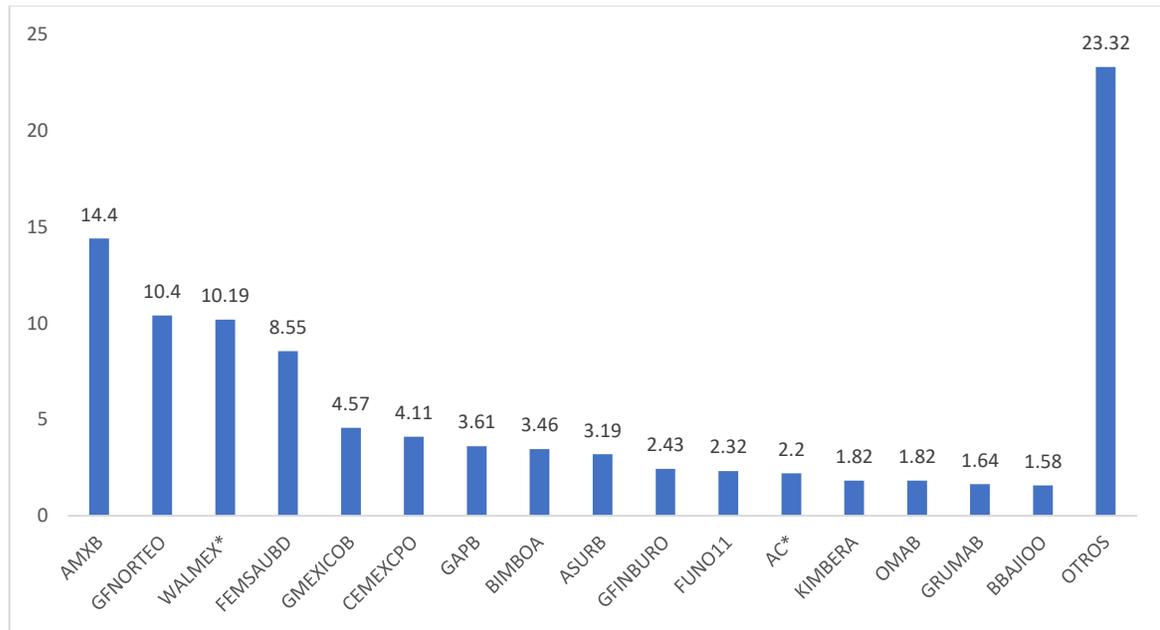
• America Movil B	• Industrias Peñoles
• Gpo. financiero Banorte	• Corporación Inmobiliaria Vesta
• Walmart de México V	• Regional SAB de CV
• Fomento Económico Mexicano	• Alfa A
• Grupo México B	• Terrafina de CV REIT SA
• Cemex CPO	• Grupo Cementos
• Grupo Aeroportuario del Pacífico	• Qualitas Controladora
• Grupo Bimbo A	• Operadora de Sites Mexicanos SAD
• Grupo Aeroportuario del Sureste B	• Macquarie Mexico Real Estate Manag
• Grupo Financiero Inbursa sries O	• Alsea de CV
• Fibra UNO Administracion REIT SA	• Grupo Comercial Chedraui
• Arca Continental	• La Comer UBC
• Kimberly-Clark de México A	• Gentera SAB de CV
• Grupo Aeroportuario del Centro	• Bolsa Mexicana de Valores
• Gruma	• Controladora Vuela Compania de avi
• Banco del Bajío Institución	• Genomma Lab international
• Coca-Cola Femsa UBL units	• Traxion SAB de CV
• Promotora y Operadora de infraestr	• Fibra Danhos REIT SA
• Grupo Televisa	• Nemark
• Grupo Carso series A1	• Grupo Herdez
• Prologis Property Mexico REIT SA	• Grupo Rotoplas
• Orbia Advance Corp SA de CV	• Sitios Latinoamerica SAB de CV

---

Fuente: [www.blockrock.com/mx](http://www.blockrock.com/mx)



**GRÁFICA 1: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE CADA ACCIÓN EN EL ISHARES MSCI MÉXICO**



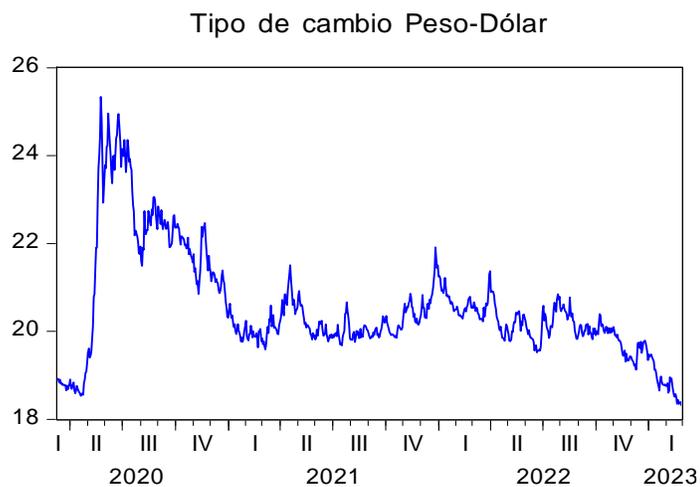
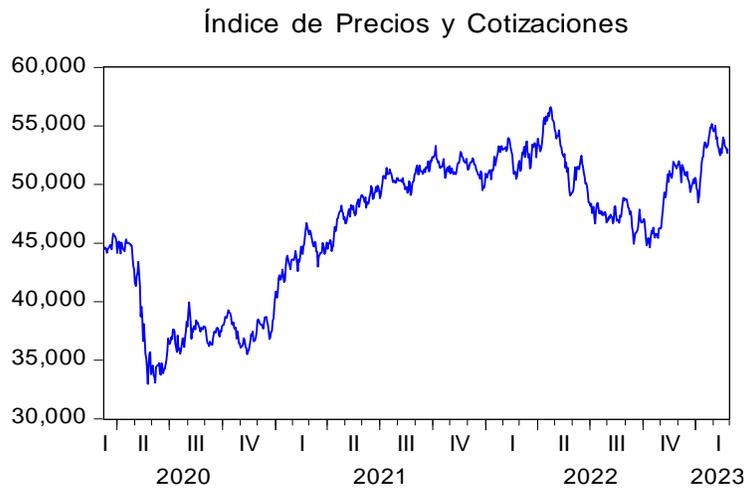
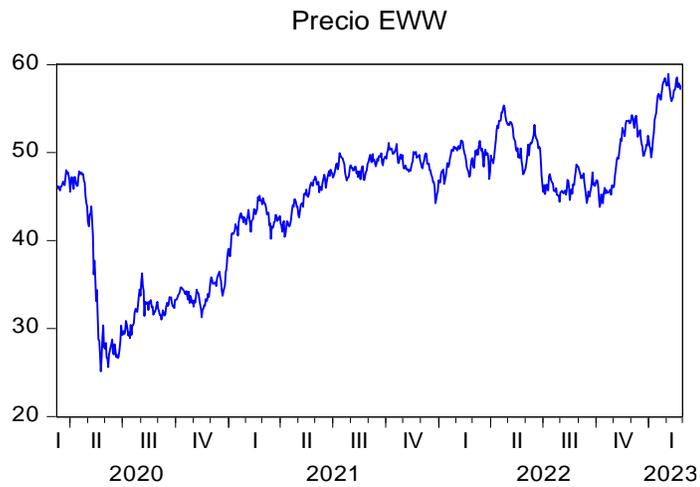
Fuente: Elaboración propia con datos de [www.blockrock.com/mx](http://www.blockrock.com/mx)

## Modelo

Para construir el modelo se utilizaron los datos de cotización del *iShares MSCI México* (EWW), Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC) y del Tipo de Cambio Fix (e) que se obtuvieron de Investing.com. La muestra consta de 776 datos diarios de cada una de las variables, en un periodo de marzo de 2020 a febrero de 2023. Es importante mencionar que este periodo se eligió para probar que en tiempos de alta volatilidad como la crisis generada por la pandemia el *ETF iShares MSCI México* (EWW) resguarda menos turbulencia en sus rendimientos. Como parte de los hechos estilizados se muestra el comportamiento de cada una de las variables, donde es posible visualizar que EWW e IPC tienen una sincronía muy importante y mantienen una relación inversa con el tipo de cambio nominal (ver gráfica 2).



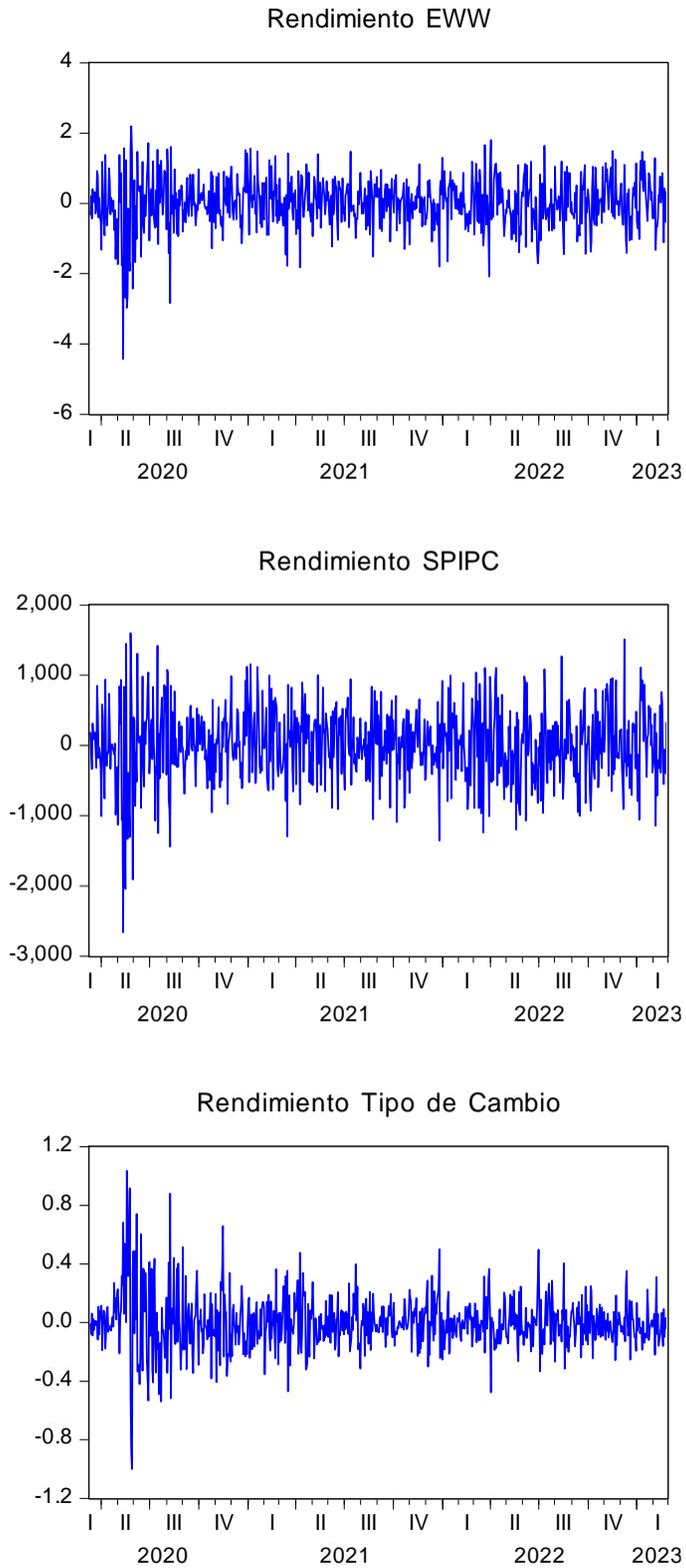
GRÁFICA 2: COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES



Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com



**GRÁFICA 3: RENDIMIENTOS DE EWW, IPC Y TIPO DE CAMBIO**



Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com



Para realizar la evaluación de la volatilidad de los instrumentos de inversión se calculan los rendimientos de cada uno de ellos, lo cual se realizó utilizando la primera diferencia del logaritmo de cada uno de los datos de la muestra.

$$\begin{aligned} reww &= d(\log(eww)) \\ ripc &= d(\log(ipc)) \\ re &= d(\log(e)) \end{aligned}$$

Donde eww son los precios de cotización del ETF, reww el rendimiento del mismo; ipc el nivel del Índice de Precios y Cotizaciones y ripc el rendimiento del mercado mexicano, y el tipo de cambio y re el rendimiento del tipo de cambio. A partir de estas variables. Como puede observarse en la gráfica 3, el IPC presenta un mayor rango de oscilación sobre la media, lo cual podría ser un indicio de mayor volatilidad, sin embargo, para tener mayor certeza sobre ese hecho se elaboran diferentes modelos con la metodología ya planteada. Para determinar si la metodología GARCH era procedente se utilizaron modelos ARMA que permitieran determinar la existencia de varianza condicional. Para el caso de la variable reww y ripc se obtuvieron modelos ARMA (11,11) y para la variable re un modelo ARMA (6,6). Con ello, fue posible realizar las pruebas ARCH a cada uno de los residuales obtenidos, que se presentan a continuación:

**TABLA 2. PRUEBAS ARCH A RESIDUALES**

MODELO		PRUEBA ARCH A LOS RESIDUALES		
reww	Estadístico F	308.1634	Prob. F(1,772)	0.0000
	Obs*R <sup>2</sup>	220.817	Prob. Chi-Square(1)	0.0000
re	Estadístico F	210.922	Prob. F(1,772)	0.0000
	Obs*R <sup>2</sup>	166.0901	Prob. Chi-Square(1)	0.0000
ripc	Estadístico F	105.9743	Prob. F(1,772)	0.0000
	Obs*R <sup>2</sup>	93.4243	Prob. Chi-Square(1)	0.0000

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com

En la tabla 2 es posible observar que los valores del estadístico Obs\*R<sup>2</sup> muestra valores por encima de 5.99 (valor en tablas) y el *p-value* es menor a 0.05, por lo que se justifica la utilización de la metodología planteada.

Otro requisito necesario para la aplicación de la metodología es que se tengan variables estacionarias y para verificar la existencia de esa condición en las variables utilizadas (reww, ripc, y re) se realizaron las pruebas de raíces unitarias tanto a las variables originales como a los rendimientos de los activos evaluados. Las pruebas realizadas fueron Augmented Dickey-Fuller (ADF), Phillips-Perron (PP) y Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS), y a continuación se presentan los resultados:



**TABLA 3. PRUEBAS DE RAÍCES UNITARIAS**

VARIABLE	PRUEBA ADF	PRUEBA PP	PRUEBA KPSS
EWV	-2.703617	-2.872242	0.223469
prob.	0.2354	0.1722	0.146
rewv	-27.19946	-27.21511	0.103186
prob.	0.0000	0.0000	0.146
IPC	-2.10493	-2.146996	0.445386
prob.	0.5417	0.5181	0.146
ripc	-27.36643	-27.36269	0.114927
prob.	0.0000	0.0000	0.146
e	-3.162936	-3.141586	0.10847
prob.	0.0928	0.0974	0.146
re	-25.71814	-25.74107	0.065925
prob.	0.0000	0.0000	0.146

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com

Como se puede observar en la tabla 3, los rendimientos de los tres activos muestran un comportamiento estacionario para las tres pruebas que se utilizaron con un nivel de significancia del 5%, y es pertinente utilizarlos para realizar el modelo que nos permitan medir la volatilidad de cada uno de ellos.

En la siguiente tabla se muestran los modelos realizados y de acuerdo con la bondad de ajuste, se sombrea cual se utilizará para cada una de las variables.

**TABLA 4. BONDAD DE AJUSTE DE LOS DIFERENTES MODELOS ELABORADOS PARA CADA VARIABLE**

RENDIMIENTOS EWW						
Criterio	ARCH(1)	GARCH(1,1)	TARCH(1,1,1)	EGARCH(1,1,1)	EGARCH(1,2,1)	EGARCH(1,1,2)
Akaike	-5.355768	-5.469577	-5.487608	-5.491584		
Schwarz	-5.34376	-5.451566	-5.463593	-5.46757		
Hannan-Quinn	-5.351148	-5.462647	-5.478369	-5.482345		
RENDIMIENTOS IPC						
Akaike	-6.091788	-6.178075		-6.180749		
Schwarz	-6.07978	-6.160064		-6.156735		
Hannan-Quinn	-6.087168	-6.171146		-6.17151		
RENDIMIENTOS TIPO DE CAMBIO						
Akaike	-6.733417	-6.917071	-6.941164	-6.933263	-6.933639	-6.935831
Schwarz	-6.72141	-6.89906	-6.917149	-6.909249	-6.90362	-6.905813
Hannan-Quinn	-6.728797	-6.910142	-6.931924	-6.924024	-6.92209	-6.924282

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com



Una vez determinada la pertinencia de la utilización de los modelos de heteroscedasticidad condicional y hechas las pruebas de bondad de ajuste, se seleccionaron los modelos EGARCH que siguen la siguiente estructura:

$$\varepsilon_t = \sigma_t z_t; \ln \sigma^2 = \omega + \sum_{i=1}^p \alpha_i \varepsilon_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j \ln \sigma_{t-j}^2$$

Que también puede expresarse como:

$$\varepsilon_t = \sigma_t z_t; \ln \sigma^2 = \omega + \varphi \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| + \gamma \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| + \beta_j \ln \sigma_{t-j}^2$$

En las tablas 5, 6 y 7 se muestran los resultados de los modelos EGARCH de los rendimientos de EWW, IPC y Tipo de cambio respectivamente, y es posible observar que todos los coeficientes son estadísticamente significativos al 95% de confianza. De igual forma no muestra Autocorrelación de primer orden según el estadístico Durbin-Watson que se encuentra cercano a 2.

**TABLA 5: EGARCH (1,1,1) EWW**

ECUACIÓN DE LA VARIANZA				
Variable	Coefficiente	Error Estándar	Estadístico Z	Prob.
$\omega$	-0.473191	0.121215	-3.903744	0.0001
$\frac{ \varepsilon_{t-1}^2 }{\sigma_{t-1}^2}$	0.204173	0.03576	5.709592	0.0000
$\frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2}$	-0.118331	0.021695	-5.454378	0.0000
$\log(\sigma_{t-1}^2)$	0.962173	0.012605	76.33201	0.0000
R <sup>2</sup>	-0.000235	Media Variable dependiente		0.000284
R <sup>2</sup> ajustada	0.001056	D.E. var. dependiente		0.018536
S.E. de la Regresión	0.018526	Durbin-Watson		1.954959
Suma al cuadrado del residual	0.266002	Log likelihood		2131.989

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com



**TABLA 6: EGARCH (1,1,1) IPC**

ECUACIÓN DE LA VARIANZA				
Variable	Coeficiente	Error Estándar	Estadístico Z	Prob.
$\omega$	-0.58543	0.153297	-3.818935	0.0001
$\frac{ \varepsilon_{t-1}^2 }{\sigma_{t-1}^2}$	0.188008	0.038026	4.944139	0.0000
$\frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2}$	-0.087574	0.024572	-3.564032	0.0004
$\log(\sigma_{t-1}^2)$	0.95127	0.015217	62.51208	0.0000
R <sup>2</sup>	-0.000341	Media Variable dependiente		0.000221
R <sup>2</sup> ajustada	0.00095	D.E. var. dependiente		0.012007
S.E. de la Regresión	0.012001	Durbin-Watson		1.969323
Suma al cuadrado del residual	0.111626	Log likelihood		2399.04

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com

**TABLA 7: EGARCH (1,1,2) TIPO DE CAMBIO**

ECUACIÓN DE LA VARIANZA				
Variable	Coeficiente	Error Estándar	Estadístico Z	Prob.
$\omega$	-0.574527	0.150161	-3.826081	0.0001
$\frac{ \varepsilon_{t-1}^2 }{\sigma_{t-1}^2}$	0.187618	0.037834	4.959031	0.0000
$\frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2}$	0.215816	0.046826	4.608867	0.0000
$\frac{\varepsilon_{t-2}^2}{\sigma_{t-2}^2}$	-0.106622	0.047434	-2.247813	0.0246
$\log(\sigma_{t-1}^2)$	0.956115	0.013065	73.18162	0.0000
R <sup>2</sup>	-0.000024	Media Variable dependiente		-4.33E-05
R <sup>2</sup> ajustada	0.001266	D.E. var. dependiente		0.008747
S.E. de la Regresión	0.008742	Durbin-Watson		1.842433
Suma al cuadrado del residual	0.059224	Log likelihood		2692.635

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com

En cuanto a la Heterocedasticidad, las pruebas a cada uno de los modelos muestran que no es posible rechazar la hipótesis nula de Homocedasticidad (Ver tabla 6), por lo que los modelos muestran correcta especificación.



TABLA 8: PRUEBAS DE HETEROCEDASTICIDAD ARCH

Variable	F-statistic	Prob.
Rendimiento EWW	0.134874	0.7135
Rendimiento IPC	0.266734	0.6057
Rendimiento Tipo de cambio	0.823076	0.3646

Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com

## Resultados

En la sección anterior se muestran los modelos obtenidos y que cumplen con la correcta especificación, de los cuales es importante extraer las ecuaciones donde se sustituyan los valores de los coeficientes encontrados, y que ayudarán a entender con mayor precisión los efectos de la volatilidad.

Para los rendimientos del ETF (reww) la ecuación obtenida sería:

$$\ln \sigma^2 = -0.473191 + 0.204173 \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| - 0.118331 \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| + 0.962173 \ln \sigma_{t-1}^2$$

En el caso de los rendimientos del mercado mexicano (ripic) y su volatilidad se tiene la siguiente ecuación:

$$\ln \sigma^2 = -0.58543 + 0.188008 \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| - 0.087574 \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| + 0.95127 \ln \sigma_{t-1}^2$$

Por último, se obtuvo la ecuación de la volatilidad de los rendimientos del tipo de cambio fix (re):

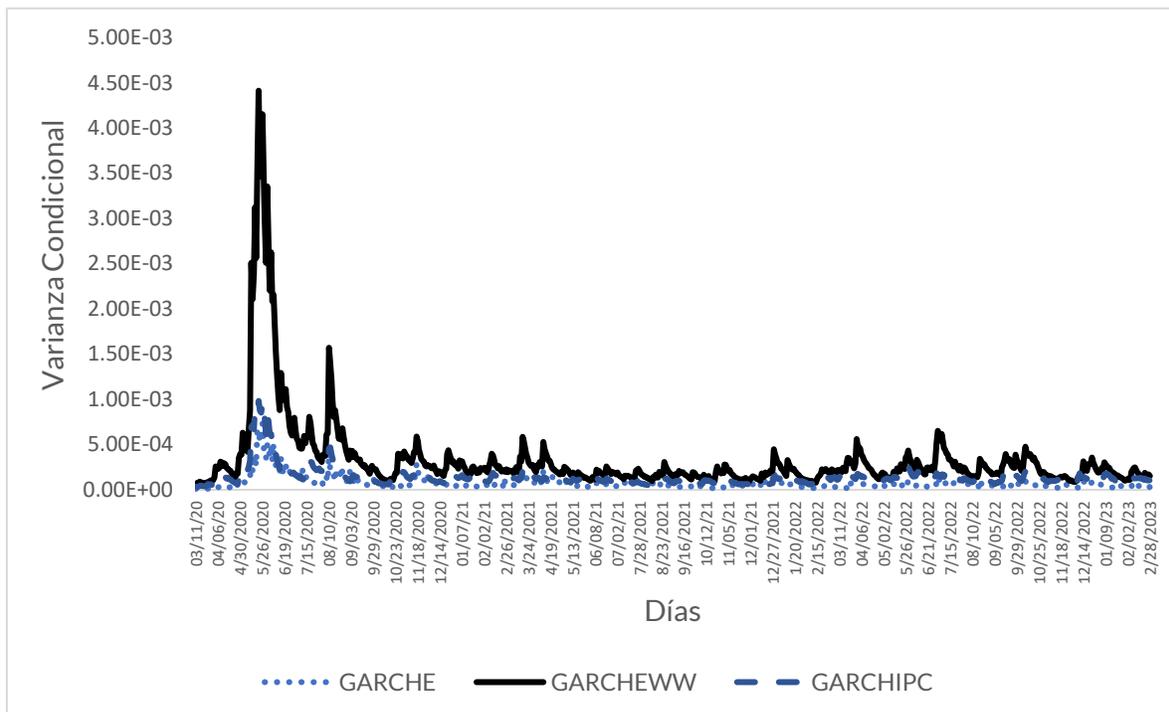
$$\ln \sigma^2 = -0.574527 + 0.187618 \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| + 0.215816 \left| \frac{\varepsilon_{t-1}^2}{\sigma_{t-1}^2} \right| - 0.106622 \left| \frac{\varepsilon_{t-2}^2}{\sigma_{t-2}^2} \right| + 0.956115 \ln \sigma_{t-1}^2$$

Como puede observarse en las anteriores ecuaciones, la volatilidad contemporánea de los activos analizados proviene en gran medida de la volatilidad de un periodo anterior (último término de las ecuaciones). El coeficiente  $\phi$  nos indica el efecto de las noticias sobre la volatilidad de los activos y en los tres es importante. Mientras que el coeficiente  $\gamma$  ayuda a detectar la influencia de los *shocks* de las noticias negativas sobre la volatilidad del activo analizado, siempre y cuando sea mayor a cero, lo que sólo es evidente en el caso del tipo de cambio con un rezago.



En la gráfica 4, se muestra el comparativo de las varianzas condicionales generadas a través de los modelos de heterocedasticidad condicional autorregresiva. Como ya se mencionó, se generó un modelo para cada uno de los activos para poder determinar cuál de ellos mostraba mayor volatilidad, en especial durante los momentos de turbulencia ocasionados por la pandemia. Una de las hipótesis en el análisis de riesgo marca que a mayor diversidad en un portafolio el nivel de volatilidad expresado por la varianza debería ser menor. Sin embargo, los hallazgos demostrados en la gráfica 4 ilustran que en el caso del *iShares MSCI México (EWW)*, comparado con el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC) y del Tipo de Cambio Fix (E) no se cumple, ya que a lo largo del periodo analizado (marzo-20 a febrero-23), el ETF es el que mayor volatilidad tiene en sus rendimientos.

**GRÁFICA 4: VARIANZAS CONDICIONAL DE LOS RENDIMIENTOS DE EWW, IPC Y TIPO DE CAMBIO**



Fuente: Elaboración propia con datos de investing.com

Se puntualiza el aspecto de la diversificación porque el portafolio que maneja *iShares MSCI México (EWW)* de acciones mexicanas es mayor que el de la muestra del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC), lo que podría minimizar el nivel de riesgo del ETF, y constatar las ventajas de invertir en instrumentos de estas características. Un aspecto que destacar es que la diferencia entre la volatilidad del *iShares MSCI México (EWW)* y del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC) a lo largo de todo el periodo de análisis no es marginal más bien significativa, lo que no deja duda de que el ETF es mucho más riesgoso. En cuanto al



comportamiento del *ETF iShares MSCI México (EWW)* con respecto al Tipo de Cambio Fix (E) la diferencia es aún más marcada, ya que la moneda mexicana con respecto al dólar ha mostrado estabilidad durante la mayoría del periodo analizado, incluso durante el periodo de cierre muestra mucho menor volatilidad que el mercado de capitales y el ETF.

## Conclusiones

La innovación financiera tiene por objetivo brindar mayores opciones de inversión con un menor riesgo o por lo menos con rendimientos correlacionados con el grado de riesgo para solventar las potenciales pérdidas. Sin embargo, las condiciones generadas por la crisis del 2008 modificaron de manera significativa las posturas de los inversionistas a nivel global, pues buscaron instrumentos con menor volatilidad. En este sentido, la innovación financiera tiene dos grandes aristas para su análisis. Por un lado, la innovación financiera ha sido la causante de grandes burbujas financieras a partir de la excesiva bursatilización de activos, que con el afán de transferir el riesgo terminan ocasionando contaminación de pérdidas al sector real. Pero el otro lado, es posible sostener la idea de innovar para mejorar el desarrollo de nuevos instrumentos protegidos y bien estructurados que eviten la contaminación de choques externos, pero también de su nicho hacia la economía real. Ese es el caso de *iShares MSCI México*, que se han logrado colocar como una verdadera opción tanto de inversión extranjera de cartera, que otorga gran liquidez a inversionistas a nivel internacional que desean invertir en acciones mexicanas.

A partir del análisis planteado en este trabajo es posible observar que existe una sincronización importante en el comportamiento *del iShares MSCI México (EWW)* y del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC), es decir, que cuando uno sube el otro lo acompaña en su trayectoria alcista o bajista. Y ambos muestran una relación inversa con el Tipo de Cambio Fix (e), lo cual implica que cuando la moneda mexicana se aprecia, tanto el precio del ETF como el nivel del IPC suben. En relación con sus rendimientos y en especial a su volatilidad, aún y cuando el comportamiento en niveles es parecido entre el *iShares MSCI México (EWW)*, Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC), el nivel de riesgo que alcanza el ETF es mucho mayor, por lo que las pérdidas asociadas a este instrumento serán de mayor magnitud durante el periodo de análisis. Se destaca el periodo de marzo de 2020 a octubre de 2020 donde el nivel de volatilidad es muy fuerte. Lo que permite concluir que el ETF, si es una opción importante de inversión en acciones mexicanas, con un nivel de diversificación mayor, que incluso la muestra de 35 emisoras, pero que es muy susceptible a externalidades como la pandemia, lo cual lo hacen más riesgoso.



Además, en este trabajo se logró demostrar que el comportamiento de *iShares MSCI México* durante los últimos tres años, puede dividirse en tres momentos, el 2020 con un nivel de incertidumbre altísimo que contaminó también a este tipo de fondos; el otro momento es el 2021, donde parece que los mercados empiezan a estabilizarse, como lo muestra la varianza condicional; y por último el de 2022 a la fecha, donde existen presiones graves sobre el nivel de precios de la economía global por diversos factores, y que ha generado incertidumbre en la economía real pero que al parecer la liquidez se ha trasladado a las inversiones de cartera y con lo cual *iShares MSCI México* muestra un leve incremento de volatilidad.

Finalmente, el uso de los modelos EGARCH genera una estimación satisfactoria sobre el comportamiento de la volatilidad de los tres instrumentos financieros seleccionados, que permiten una comparación puntual y con ello ilustrar cuál de ellos presenta mayor volatilidad. El caso de la volatilidad del *iShares MSCI México* llama la atención pues se presentan como una opción más estable y menos riesgosa dada su mayor diversificación y los resultados obtenidos no confirman esa aseveración. Otro aspecto que destacar sobre la selección y utilización de los modelos EGARCH es la posibilidad de identificar los *shocks* asimétricos y los efectos de apalancamiento sobre la volatilidad. Tal vez una limitación para determinar con mayor certeza la diferencia en la volatilidad de los tres instrumentos analizados sea el periodo de tiempo utilizado y sea necesario ampliarlo para poder observar efectos de largo plazo.✍



## Referencias

- Ali, G. (2013). EGARCH, GJR-GARCH, TGARCH, AVGARCH, NGARCH, IGARCH and APARCH Models for Pathogens at Marine Recreational Sites en *Journal of Statistical and Econometric Methods*, Vol. 2 Núm. 3. Recuperado el 12 de Agosto de 2021 en [http://www.scienpress.com/upload/jsem/vol%202\\_3\\_6.pdf](http://www.scienpress.com/upload/jsem/vol%202_3_6.pdf)
- Ben-David, Franzoni y Moussawi (2017). "Exchange-Traded Funds" en *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 9. pp: 6.1-6.21
- Blach J. (2011). "Financial innovations and their role in the modern financial system – identification and systematization of the problem" en *Financial Internet Quarterly e-Finance*, Vol. 7 Núm. 23. pp. 13-26. University of Information Technology and Management. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de: <http://hdl.handle.net/10419/66758>
- Blitz D. y Huij J. (2012). "Evaluating the performance of global emerging markets equity exchange-traded funds" en *Emerging Markets Review*, Núm. 13. pp: 149-158. doi:10.1016/j.ememar.2012.01.004
- Bollerslev, T. (1986). "Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity", *Journal of Econometrics*, 31, pp. 307-327.
- Bollerslev, T., et al (1992). "ARCH modeling inf finance: a review of the theory and empirical evidence". *Journal of Econometrics*, 52, pp. 5-59
- Casas M. y Cepeda C., E. (2008). Modelos ARCH, GARCH y EGARCH: Aplicaciones a Series Financieras. Cuadernos de Economía, Vol. XXVII, Núm. 48. pp. 287-320. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v27n48/v27n48a11.pdf>
- Engle, R. (1982). "Autoregressive Conditional Heteroskedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation". *Econometrica*, 50, pp. 987-1008.
- Khraisha, T. y Arthur, K. (2018). "Can we have a general theory of financial innovation processes? A conceptual review" en *Financial Innovation*, Núm. 4, Springer Open. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de: <https://doi.org/10.1186/s40854-018-0088-y>
- Kostovetsky, L. (2003). "Exchange-Traded Funds. A comparison of two methods of passive investment" en *The Journal of Portfolio Management*, Núm. 29. pp: 80-92
- Lerner, J. y Tufano, P. (2011) "The Consequences of Financial Innovation: A Counterfactual" en *Research Agenda. Annual Review of Financial Economics*, 3, pp. 6
- World Economic Forum (2012). "Rethinking Financial Innovation. Reducing Negative Outcomes While Retaining the Benefits" Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FS\\_RethinkingFinancialInnovation\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FS_RethinkingFinancialInnovation_Report_2012.pdf)





Como citar:

Solís, T. (2023). El nivel de riesgo del *Exchange-Traded Fund*: *iShares MCSI Mexico (WEBS Mexico)* comparado con el IPyC y el tipo de cambio nominal. *Administración y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/VTSR6406>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

## Apuntes desde el necropoder para el estudio de las organizaciones en México

### *Notes from the necropoder for the study of organizations in Mexico*

Carlos Juan Núñez Rodríguez<sup>1</sup>

Recibido 31 de mayo de 2023; aceptado 5 de octubre de 2023

### Resumen

El objetivo del artículo es exponer cómo el necropoder contribuye al estudio de las organizaciones en México. Se comienza desarrollando y aportando a las concepciones foucaultianas de biopoder y biopolítica mediante la consulta de diversos autores. El análisis se enfoca en la violencia ejercida por las organizaciones en México, abordando la producción de subjetividad, los discursos y las prácticas institucionales de poder. Se analiza el poder como una relación de fuerza y las relaciones de fuerza que operan a nivel microfísico en las organizaciones. Sin embargo, se considera igualmente crucial realizar un análisis a nivel macrofísico del poder. La metodología adoptada es el análisis del discurso y de las prácticas institucionales desde una perspectiva genealógica. En ambos niveles analíticos, se exponen los efectos del ejercicio del necropoder. Además de discutir el necropoder, me enfoco en lo que he denominado genocidio, *homo demens*, cosificación y subjetividad.

**Palabras clave:** Organizaciones, Biopoder, Necropoder, Poder, Subjetividad.

**Código JEL:** D20, Z1

### Abstract

The objective of the article is to show how the necropoder contributes to the study of organizations in Mexico. It starts from developing and contributing to the Foucaultian conceptions of biopoder and biopolitics, for this purpose various authors are used. The analysis focuses on the violence exerted by organizations in Mexico, the production of subjectivity, discourses and institutional power practices. Power is analyzed as a relationship of strength and strength relations that are exercised at the microphysical level in organizations; But it is also necessary and prudent to perform a macrophysic power, from this the methodology is the analysis of discourse and institutional practices from a genealogical horizon. In both analytical levels the effects of necropoder exercise are shown. Here I centers in addition to the discussion of the necropoder, in what I have called genocide, *homo demens*, reification and subjectivity.

**Keywords:** Organizations, Biopoder, Necropower, Power, Subjectivity.

**JEL Code:** D20, Z1

.....  
<sup>1</sup> Profesor-investigador Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de Investigación: Necropoder, desarrollo, sostenibilidad, institucionalismo, estudios decoloniales. Contacto: [carlosjnu@gmail.com](mailto:carlosjnu@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001-7572-2321>

## Introducción

**E**l artículo tiene por objetivo plantear algunos elementos centrales de lo que he denominado *necropoder* y mostrar cómo permite la comprensión de las organizaciones en México. Cabe mencionar que los últimos años he dedicado parte sustancial de mis investigaciones a formular una concepción del necropoder, las cuales analizan desde la invención del Estado moderno en América Latina, el proceso social genocida, la violencia de estado, la etnofagia, la relación con los pueblos originarios, el golpe de estado, el estado de excepción, el estado de excepción económico, el genocidio, el genocidio económico, la invención de la subjetividad, entre otros aspectos. Ello a partir de trabajar un conjunto de autores dentro de la tradición foucaultiana del biopoder, de la biopolítica, del poder disciplinario, del poder soberano y de la gubernamentalidad. Me refiero, aparte de Michel Foucault, a: Giorgio Agamben, Roberto Esposito y Achille Mbembe.

El concepto de necropoder analiza, retoma y reformula los principales aportes teóricos de diversos autores en relación con el ejercicio de la gubernamentalidad sobre la población, los cuerpos, los saberes y la naturaleza. A través del necropoder, se logra comprender el funcionamiento del Estado en su ejercicio biopolítico y del poder disciplinario. Además, se reconoce que el Estado puede llegar a un estado de excepción, donde surgen campos de concentración y la vida pierde su valor. Además, según Agamben también se considera la existencia de dispositivos inmunitarios que conducen a lo que Esposito denomina tanatopolítica y Mbembe necropolítica. Desde la perspectiva del necropoder, se entiende que vivimos en sociedades enfermas, en las cuales la cosificación y la concepción del otro permiten su eliminación, utilización como meras cosas o como mediación para la obtención de riqueza y poder. Esta enfermedad genera un tipo de subjetividad que está constituida y dispuesta a ejercer violencia de diversas formas contra cualquier ser humano.

Se parte del supuesto de que el Estado es una organización compuesta por múltiples entidades, tanto formales como informales. Dentro de esta estructura, interactúan individuos que se adhieren a normas institucionales, legales y formales, así como a criterios infralegales, paralegales, infraestatales y paraestatales. Esta dinámica puede manifestarse tanto dentro de una organización que forma parte del Estado como fuera de ella. De hecho, un mismo individuo puede desempeñar roles tanto como parte del Estado como en actividades infraestatales. Un ejemplo podría ser un funcionario público que, a pesar de estar encargado de combatir la trata, permite su ocurrencia. De manera similar, un gobernante, investido con responsabilidades institucionales, podría cometer genocidio.

Cuando se mencionan las "organizaciones" en este contexto, se hace referencia no solo al Estado como entidad principal, sino también a las organizaciones que lo constituyen según los términos filosóficos y políticos más clásicos. Esto incluye los Poderes de la Unión, las instituciones que componen esos poderes, organizaciones civiles legalmente constituidas, así como organizaciones informales que surgen y operan en la complejidad del entorno estatal.



El artículo adopta una metodología filosófica, pero va más allá al incorporar una perspectiva genealógica propuesta por Friedrich Nietzsche y desarrollada por Michel Foucault, así como por varios seguidores de ambos autores. Es importante destacar que esta metodología no se limita a lo filosófico, ya que también incluye una revisión documental de diversos textos, de manera que permite tener una comprensión de lo social a partir de un conflicto permanente, además que desde ella se plantea el concepto de dispositivo, el cual da la posibilidad de explicar y comprender a diferentes organizaciones tanto formales como informales. Esta revisión documental permite realizar una reconstrucción hermenéutica del funcionamiento de las organizaciones en México.

Desde la perspectiva genealógica, se parte de la premisa de la existencia de prácticas discursivas, prácticas institucionales, acciones de sujetos, valores morales y construcción de una estética. Al utilizar el sintagma "el necropoder permite comprender cómo se comportan las organizaciones en México", se está haciendo referencia al análisis de las prácticas discursivas y las prácticas institucionales, las acciones de los sujetos, los valores morales en juego y las construcciones estéticas propuestas. En última instancia, el objetivo es comprender este conjunto de aspectos que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones en el contexto mexicano. Para llevar a buen puerto lo anterior el artículo está dividido en las siguientes secciones: A) Necropoder, B) Genocidio, C) *Homo demens*, D) Cosificación, E) Subjetividad y G) Conclusiones.

## Necropoder

Comienzo aquí con una discusión a propósito de lo que denomino Necropoder. Hay dos autores que contribuyen de manera significativa a la discusión sobre la conceptualización de la deriva que toman las tecnologías de poder que expone Michel Foucault, me refiero al filósofo camerunense Achilles Mbembe y al filósofo italiano Roberto Esposito, el primero plantea el tema de la necropolítica y el segundo el de la tanapolítica. Sin lugar a dudas ambos autores, a partir de sus reflexiones, aportan valiosos ejes genealógicos para comprender las relaciones de poder que entabla el Estado moderno, las subjetividades que inventa, los horizontes de intervención estatal y los efectos sobre la administración, no de la vida, sino de la muerte. Aquí no se establece una discusión con los aportes de ese par de autores, al contrario se subsumen en la perspectiva del necropoder, lo que se discute es la reducción de la obra de Michel Foucault a la tecnología biopolítica y no se da la apertura al biopoder como tecnología desde donde se construye toda la obra foucaultiana en su época genealógica. Con respecto a la Necropolítica Mbembe indica:

*He intentado demostrar que la noción del biopoder es insuficiente para reflejar las formas contemporáneas de sumisión de la vida al poder de la muerte. Además, he utilizado las nociones de política de la muerte y de poder de la muerte, para reflejar los diversos medios por los cuales, en nuestro mundo contemporáneo, las armas se despliegan con el objetivo de una destrucción máxima de las personas y de la creación de mundos de muerte, formas únicas y nuevas de existencia social en las que numerosas poblaciones se ven sometidas a condiciones de existencia que les confieren el estatus de muertos-vivientes (Mbembe, 2011, pp. 74 y 75).*



Aquí es pertinente indicar que en la cita Mbembe en vez de partir del concepto de biopolítica lo hace del concepto de biopoder, menciona que dicho concepto es insuficiente para mostrar la dinámica del poder de dar la muerte. Es importante centrarse en ese pequeño pero significativo detalle, es el biopoder el que hay que ampliar y no en la biopolítica en tanto concepto central del pensamiento genealógico de Michel Foucault. En vez de necropolítica se debió plantear el necropoder, como aquí se hará. Con respecto Roberto Esposito y su propuesta de la Tanapolítica se puede plantear que el autor italiano centra sus investigaciones en la biopolítica y no en el biopoder:

*En contra de esa línea biopolítica, y después tanapolítica, que tendía a unificar personas y cuerpo aplastando a la primera sobre la materia biológica del segundo, el personalismo moderno, en todas sus expresiones, reinstala en cada individuo la separación entre sujeto personal y ser humano (Espósito, 2007, p. 23).*

Sin lugar a dudas las contribuciones de Roberto Esposito sobre la inmunización en el Estado son pertinentes y permiten ampliar la comprensión de la violencia de Estado, pero se centra en la biopolítica como horizonte de reflexión de la obra de Michel Foucault, deja de lado todo un conjunto de tecnologías, dispositivos de poder y en especial el biopoder. Partir el análisis del biopoder y de la genealogía es posible hacerlo desde una lectura atenta del curso que dictó Michel Foucault en el College de France cuyo título es *Defender la sociedad*. Ahí el filósofo francés hace una clara distinción entre biopoder y biopolítica, la cual por supuesto llevará a la distinción entre Necropoder y Necropolítica. Es pertinente exponer brevemente el tema.

Cabe mencionar que en diferentes trabajos he abordado el estudio de la genealogía y he realizado estudios genealógicos, para este apartado me centraré en los aspectos que considero centrales de la genealogía. No me refiero a la genealogía en general, me interesa hacer una genealogía política, lo que algunos autores llaman biopolítica, pero que a mi parecer no alcanzan a englobar el proyecto foucaultiano al delimitar la metodología a la mera biopolítica. Según Edgardo Castro:

*La biopolítica como gestión de la vida biológica de la población ha sido abordada por Foucault, entonces, desde cuatro ángulos diferentes: el surgimiento de la medicina social, el derecho soberano, la transformación de la guerra de razas y la aparición de la gubernamentalidad liberal (Castro, 2011, p. 58).*

Con respecto a la genealogía el mismo autor plantea: “En el estudio de la obra de Foucault, se habla de un periodo genealógico para referirse a aquellas obras dedicadas al análisis de las formas de ejercicio del poder” (Castro, 2011, p. 171). Es decir, para este autor es clara la distinción de épocas y temas, la época genealógica plantea un método que sería la biopolítica. Aunque en su diccionario plantea sin poder comprender el alcance metodológico de la obra de Michel Foucault lo siguiente:

*Una apreciación correcta del trabajo genealógico de Foucault requiere seguir en detalle su concepción de las relaciones de poder...Las luchas no son concebidas, finalmente, como una oposición término a término que las bloquea, como un*



*antagonismo esencial, sino como un agonismo: una relación de incitación recíproca y a la vez reversible (Castro, 2011, p. 172).*

Precisamente esas relaciones de poder son las que permiten desarrollar metodológicamente la genealogía y plantear la biopolítica, el biopoder, el poder disciplinado, el poder soberano, la gubernamentalidad, el poder pastoral y otras tecnologías de poder. Más allá de Foucault hasta llegar a la necropolítica de Mbembe y la tanapolítica de Esposito, y más allá de ellos el necropoder. Por su parte Roberto Esposito indica:

*En consecuencia, la biopolítica tiene, por un lado, la misión de reconocer los riesgos orgánicos que amenazan al cuerpo político, y, por el otro, la de individualizar, y preparar, los mecanismos de defensa para hacerles frente, arraigados también en el terreno biológico (Esposito, 2011, p. 31).*

Es decir que este autor italiano plantea que la biopolítica es el único aspecto genealógico, lo cual no comparto: "Sin embargo, para que la genealogía de la biopolítica pueda manifestarse de modo plenamente articulado falta un último paso, representado por la ciencia de policía" (Esposito, 2011, p. 61). De hecho, confunde una genealogía de la biopolítica con la genealogía y su aspecto o tecnología de poder denominada biopolítica. Pero volvamos a Michel Foucault para ver cómo plantea él la discusión. Cabe mencionar que en este apartado me detengo sólo en algunos artículos y trabajos relevantes del autor francés, pues, como indiqué, me he ocupado de su obra en extenso en otros artículos y libros.

En particular la concepción de la sociedad en una guerra permanente que se realiza a través de las instituciones y discursos, saberes y prácticas, las relaciones de poder y la reversibilidad de las mismas, la construcción e invención de un enemigo, las instituciones de exclusión y del encierro. Michel Foucault retoma, subsume y reformula para su planteamiento teórico-metodológico la expresión: "la política es la continuación de la guerra por otros medios", lo cual lleva a analizar la sociedad en términos de conflicto, ello en dos niveles: microfísico y macrofísico, hará un estudio de las instituciones del encierro y de las formas de gobernar a las poblaciones y a las cosas. La genealogía estudia la innovación y el uso o los usos de la verdad. La genealogía propone acercarse a la verdad en forma de político, hacer una investigación de la política de la verdad:

*Se trata más bien de definir en su pluralidad los modos de veridicción explorar las formas de obligación por las cuales cada uno de esos modos vincula al sujeto del decir veraz, especificar las regiones a las que ellos se aplican y los dominios de objetos que ponen de manifiesto, y por último las relaciones, conexiones, interferencias que se establecen entre ellos (Foucault, 2016, p. 30).*

Dicha investigación debe revelar una historia política de la verdad, es decir, que la verdad es producto de las relaciones de poder, de las relaciones de fuerzas que se baten en las instituciones:



*Lo más honesto habría sido, quizá, citar apenas un nombre, el de Nietzsche, puesto que lo que aquí digo sólo tiene sentido si se lo relaciona con su obra que, en mi opinión, es el mejor, más eficaz y actual de los modelos que tenemos a mano para llevar a cabo las investigaciones que propongo (Foucault, 2001 c, p. 19).*

Precisamente la genealogía está centrada en la relación de poder, en el conocimiento, en el conocimiento que produce poder y en el poder que produce conocimiento. Con el análisis de las relaciones de poder que producen conocimiento se fortalece la visión genealógica, en la que no se conoce por estructuras a priori, sino por relaciones de fuerza y para ciertos intereses:

*O sea, el conocimiento es siempre una cierta relación estratégica en la que el hombre está situado. Es precisamente esa relación estratégica la que definirá el efecto del conocimiento y, por esta razón, sería totalmente contradictorio imaginar un conocimiento que no fuese en su naturaleza obligatoriamente parcial, oblicuo, perspectivo. El carácter perspectivo del conocimiento no deriva de la naturaleza humana sino siempre del carácter polémico y estratégico del conocimiento (Foucault, 2001, p. 30).*

Sin relaciones de fuerza, pretensión de inventar conocimiento y función verdad no habría conocimiento, todo ello es una postura genealógica y no biopolítica: A partir de las condiciones políticas es que surge lo que denomina, Michel Foucault, función verdad, las subjetividades, los discursos, las instituciones, las tecnologías de poder. Ahora bien, es a partir del propio Nietzsche, dice Foucault, que el conocimiento es interpretación, por lo que la genealogía realiza interpretaciones. El modelo de la guerra, el análisis de la guerra inacabada y permanente es el modelo genealógico, el cual revela dominación y violencia ejercida a través de la ley.

La ley es violencia y a través del uso de ella se ejerce más violencia, es la apertura a la violencia infinita, a la existencia de estados genocidas, a partir de desarrollar tecnologías de poder que permiten matar legítimamente. Es la ley de la modernidad, usar la ley para matar legalmente, el conflicto interminable, la fabricación del sujeto anormal, su exclusión y las tecnologías de poder que se usan para ello.

## Genocidio

La concepción de proceso genocida, planteado por el sociólogo argentino Daniel Feierstein, permite comprender los Estados latinoamericanos modernos como organizaciones que han operado desde una tecnología de poder que han apostado a desaparecer sectores de la población. En algún sentido fue el último punto abordado en la sección anterior, pero ahora se da un paso significativo, dado que se deja de hablar del Estado europeo y del africano, se comprende al Estado latinoamericano desde un aspecto biopolítico, pero desde su génesis en el siglo XIX y asumiendo la regulación de la vida con respecto a los pueblos, etnias y naciones que antecedieron la formación del propio Estado,



regulación que en la mayoría de los casos se vivirá como extinción física, nuda vida y procesos inmunitarios genocidas:

*Captar esta idea del genocidio como proceso es lo que nos permitirá distinguirlo de otros procesos de aniquilamiento de masas, desarrollados a través de procedimientos sociales distintos, en muchos casos producto de momentos históricos diferentes, o de procesos diversos pero contemporáneos, como la muerte de fracciones de población como resultado de determinadas políticas económicas o de la destrucción, más o menos deliberada, de las condiciones ambientales del planeta (Feierstein, 2008, p. 37).*

La cita anterior tiene aspectos centrales para este libro, pues por un lado abre la posibilidad de comprender el genocidio como un proceso, el cual puede durar, años, décadas e incluso siglos; por otro lado, plantea que la muerte por políticas económicas no es un proceso genocida, lo cual es puesto en cuestión en el último capítulo.<sup>2</sup> Se explica la postura de Daniel Feierstein dado que en el libro referido hace un análisis jurídico e histórico de cómo se discutió y aprobó el concepto de genocidio después del nazismo.<sup>3</sup> La discusión y aprobación implicó que dos aspectos con respecto a la exterminación de humanos no fueran considerados como genocidios, la eliminación por pobreza y por militancias políticas. Más allá de lo anterior, este autor plantea que las prácticas sociales genocidas surgen en la modernidad y presentan paralelismos, es decir que, aunque se aprobó el concepto de genocidio después de la segunda guerra mundial ello no implica que sea sólo aplicable al nazismo:

*Sin embargo, en las ciencias sociales, también resulta importante para la construcción de un concepto lo que podríamos llamar las similitudes estructurales en los hechos singulares abarcados por dicho concepto...Dicho concepto común refiere a que, más allá de sus especificidades, dan cuenta de una práctica social que tiene fuertes analogías en sus modalidades de construcción, diseño, implementación y consecuencias (Feierstein, 2012, p. 58).*

A partir de dichas similitudes estructurales: cómo se realizan y legitiman, cuáles son sus efectos, se puede concebir a las prácticas estatales de los Estados nación del siglo XIX en América Latina con respecto a los pueblos originarios como genocidas<sup>4</sup>:

*Así, dentro del genocidio moderno o de las prácticas sociales genocidas, distinguiremos cuatro tipos básicos:*

.....

<sup>2</sup> A propósito de genocidios económicos, por falta de recursos y alimentos se recomienda leer: Historia y sociología del genocidio, en donde se hace una historia de uno de los genocidios de Stalin, en dicha historia se muestra cómo sí es posible un genocidio económico cometido en Ucrania a partir de 1929.

<sup>3</sup> “La necesidad de tipificar el delito de genocidio se volvió imprescindible luego de que la propia Europa se sintiera conmocionada internamente por el paroxismo de las prácticas genocidas, que no la habían alarmado tanto cuando se trataba de los pueblos coloniales es decir, de los que siempre habían sido ‘otros’ (Feierstein, 2008, 42).

<sup>4</sup> “Y dado que el eje de las definiciones identitarias de un proceso genocida no pasa por la autodefinición sino por el modo en que el perpetrador define dicha identidad”. *Ibíd.*, p. 76.



a) Genocidio constituyente...

b) Genocidio colonialista: es el que involucra la aniquilación de poblaciones autóctonas, básicamente como necesidad de utilización de los recursos naturales de los territorios que ocupan y/o como estrategia de subordinación de la población originaria, ya sea para tolerar la expoliación o para utilizarlos como mano de obra.

c) Genocidio poscolonial...

d) Genocidio reorganizador (Feierstein, 2012, pp. 99-100).

Con la clasificación elaborada por Daniel Feierstein se puede plantear que ha habido en América Latina un proceso genocida colonial que se extiende hasta la segunda década del siglo XXI. Los efectos de dicho proceso genocida colonial se resume en la ausencia, en el no llegar a ser, en ser vencidos sin historia, en que otros elaboren sus historias, que otros nieguen y borren esa historia. Una de las funciones del pensamiento biopolítico es sacar a la luz la historia la historia de los vencidos, contar la contrahistoria, por lo que es imprescindible que:

*al destruirse un existente (un grupo, una relación social, un modo específico de articular existencia y acción, un modo de identidad), la ausencia sigue presente; ausencia que abre el camino a la labor esencial del historiador o del cientista social; leer e interpretar el presente a partir de dicha ausencia, de aquello que no logró ser, de aquello a lo que se impidió arribar (Feierstein, 2012, p. 95).*

El proceso genocida colonial lleva a la construcción, como proceso, del presente, de ahí que se dan nuevas relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, y pedagógicas. El efecto es la ausencia del que debió estar, la conformación y transformación del Estado a nivel microfísico y macrofísico. Por ello es pertinente leer el presente desde esas dos tenciones: ausencia y reorganización del Estado.

## **Homo demens**

El investigador Víctor Manuel Toledo plantea por un lado una crisis civilizatoria<sup>5</sup> y por otro la existencia de lo que denomina el *homo demens*, ambos son el resultado de la expansión moderna europea. Aquí se asumen dichos planteamientos, estamos ante una crisis civilizatoria, donde se experimenta desde la perspectiva del necropoder, ecocidio, epistemicidio, etnofagia, violencia de estado, un proceso social genocida, genocidio económico, estado de excepción, estado de excepción económico y golpe de estado, entre otros múltiples aspectos de la crisis, pues Toledo plantea lo siguiente:

*En el siglo XXI la humanidad enfrenta una crisis multidimensional, cuyo aspecto más preocupante para la civilización industrial es el calentamiento global y sus secuelas climáticas. Esta amenaza que pone en entredicho todo el andamiaje de la*

.....

<sup>5</sup> “La civilización opresora es la civilización industrial, cuyo motor profundo, oculto o visible es el capitalismo en su fase corporativa y global, que lleva como sus dos brazos principales al aparato científico y tecnológico (la tecnociencia) y al mercado dominado por la usura y la ganancia. Esta civilización opresora disfraza sus fines perversos, el lobos se pone piel de oveja, bajo los paradigmas de lo moderno, el progreso, el desarrollo y la eficacia tecnoeconómica, todos convertidos en dogmas que alimentan una falsa conciencia, y que se hallan sumergidos e impresos en los «genomas» de quienes los pregonan” (Toledo, 2015, p. 120).



*civilización moderna obliga a repensar los principales postulados y valores del mundo actual (Toledo, 2015, p. 32).*

Ante esta crisis surge y a la vez la potencia el *homo demens*, aquí me interesa detenerme en la formulación primigenia, pero relevante, que realiza Víctor Manuel Toledo. Para llegar a dicha concepción, primero realiza un análisis de lo que denomina conciencia de especie: “La conciencia de especie recobra una percepción original del ser humano olvidada por la realidad industrial: su pertenencia al mundo de la naturaleza” (Toledo, 2015, pp. 31 y 32). Esa pertenencia al mundo de la naturaleza le permite comprender a una parte de la humanidad su finitud. Ahí radica la distinción que hace Toledo entre *homo sapiens* y *homo demens*. El primero tiene conciencia de su finitud, de pertenencia a la naturaleza y de la crítica a la modernidad capitalista, a la tecnología ecocida y a la producción que busca la acumulación de capital. Ahora frente a él está el *homo demens*:

*Esta conciencia es fundamentalmente el reconocimiento de que la nuestra es también una especie mortal, una especie que dependiendo de las acciones actuales presentes y futuras puede llegar a desaparecer, y que por lo mismo se ha vuelto una especie amenazada de extinción. ¿No hay en realidad una brecha tajante y profunda entre el ser humano dotado de esa conciencia de especie y el que carece de ella? ¿No parece que se procrean en realidad dos especies (sociales, culturales, ontológicas) dentro de un mismo gremio biológico? ¿No estamos, por tanto, frente a dos miembros radicalmente distintos de una misma especie biológica? En suma, ¿no estamos ya ante el mono demente (*Homo demens*) y el mono pensante (*Homo sapiens*), de cuya conflictividad y su resolución dependerá el futuro de la humanidad, del resto de los seres vivos y del planeta entero? (La Jornada, 28 de marzo de 2017). <https://www.jornada.com.mx/2017/03/28/opinion/020a2pol>*

El *homo demens* pone en peligro la vida del planeta, de los seres vivos y de la humanidad, ello porque no tiene conciencia de especie, de la finitud de la vida del planeta, de otros seres vivos y del humano. Además, tiene una práctica o un conjunto de prácticas que llevan a que la vida se vea amenazada, es decir que la amenaza no es externa, sino producto de la praxis del *homo demens*. Hay prácticas propias del *homo demens*, las cuales son resignificadas ante la amenaza de extinción y la consciencia de finitud de la especie. Esa resignificación cuestiona todas las prácticas de la modernidad, capitalistas y colonialistas impuestas por los europeos, los estadounidenses y replicadas por los grupos empresariales tercermundistas en complicidad con las burocracias corrompidas y corruptas que gobiernan o administran estas zonas del sur.

Pero lo que se plantea en este libro va más allá de lo que indica Víctor Manuel Toledo, pues la construcción del *homo demens* no es un proceso espontáneo ni contemporáneo, es un proceso histórico, político, económico, social y colonial. Se está ante la construcción de una doble subjetividad la del *homo demens* y la del *homo sacer*. El *homo sacer* que produce la modernidad, el capitalismo y el colonialismo frente al *homo demens* que se produce, autoreproduce y reproduce. El *homo demens* surge de la negación del otro, de la conquista, de la esclavización, de la mercantilización, de la cosificación, de la



explotación, del dominio y de la colonización. Pero en las zonas colonizadas donde surgirá un *homo sacer* y desde ese *homo sacer* producido por el *homo demens* surgirá también otro *homo demens* en las sociedades contemporáneas.

Aquí aparte de abordar las discusiones de cómo se inventan, producen y surgen las subjetividades se revisarán las subjetividades del *homo demens* clasista, *homo demens* de la trata, *homo demens* sicario y el *homo demens* corrupto y ecocida. Con excepción del *homo demens* ecocida ninguno de los otros es analizado por Toledo, aquí sí se hace con cierta amplitud y con intención política. El estudio de la subjetividad moderna desde América Latina y la perspectiva del necropoder contribuye a tomar conciencia de los retos que enfrentamos para la construcción de un proyecto civilizatorio incluyente, tolerante, con ética de la otredad, neguentrópico, con justicia social y medioambiental, donde se pague la deuda ecológica, poscolonial, posneoliberal, y/o antimachista. En algún sentido para hacer el análisis de las subjetividades y del *homo demens* se parte de un proyecto que enuncia Michel Foucault en su clásico texto *La vida de los hombres infames*, donde realiza un recuento de cierto tipo de subjetividades, las cuales para él cobran notoriedad al entrar en relación con el poder o en confrontación con el poder; a propósito de ellas plantea:

*He querido que estos personajes fuesen ellos mismos oscuros, que no estuviesen destinados a ningún tipo de gloria, que no estuviesen dotados de ninguna de esas grandesas instituidas y valoradas...que perteneciesen a esos millones de existencias destinadas a no dejar rastro, que en sus desgracias, en sus pasiones, en sus amores, odios hubiese un tono gris y ordinario frente a lo que generalmente se considera digno de ser narrado, que, en consecuencia, estas vidas hayan estado animadas por la violencia, la energía, y el exceso en la maldad, la villanía, la bajeza, la obstinación y la desventura, cualidades todas que les proporcionaban a los ojos de sus conocidos, y en contraste mismo con su mediocridad, una especie de grandeza escalofriante o deplorable. Me embarqué pues a la búsqueda de esta especie de partículas dotadas de una energía tanto más grande cuanto más pequeñas y difíciles eran de discernir (Foucault, 1999, p. 124).*

Aquí busqué exponer, parafraseando a Michel Foucault con respecto a *La vida de los hombres infames*, la vida del *homo demens*: su vida insignificante, violenta, con exceso de maldad, su bajeza, su villanía, su desventura y su mediocridad. Como es natural aquí veremos aspectos que naturalmente el filósofo francés no aborda ni en éste ni en ninguno de sus trabajos. En todo caso todos cosifican, buscan la acumulación del capital, consumen de forma fetichista, mercantilizan al otro, usan, explotan y niegan a la naturaleza, cometen ecocidio, se autocontruyen como superiores ya sea desde una raza, una clase social o una epistemología, pero ello se expondrá a lo largo del libro. Casi por último con respecto a este apartado me interesa recuperar una discusión sobre la locura:

*La locura tiene una importancia más amplia para el orden social y las culturas de las que formamos parte y tienen resonancia en el mundo de la literatura, el arte y*



*las creencias religiosas, así como en la esfera científica; implica además estigma, y el estigma ha sido y sigue siendo un aspecto lamentable de lo que significa estar loco (Scull, 2019, p. 19).*

La locura no es un tema psiquiátrico o psicológico, es una situación social, tanto para el que se ha constituido como loco, como para la sociedad que interactúa con ellos, además de que la propia sociedad los constituye, los inventa, los produce, será ella la que experimente los efectos de la acción del loco. Pero Scull lleva la discusión más allá de la biología y de las ciencias psiquiátricas:

*La apuesta metafísica que acogió una buena parte de la medicina occidental hace siglos, que la locura tenía sus raíces en el cuerpo, en muchos sentidos aún tiene que dar resultados. Quizá, como he sugerido, nunca lo hará del todo. Resulta difícil imaginar, al menos en las formas más severas de aberración mental, que la biología no termine desempeñando un papel importante en su génesis. Sin embargo, ¿acaso la locura, la más solitaria de las aflicciones y el más social de los males, se podrá reducir a la biología y nada más que la biología? (Scull, 2019, p. 423).*

Scull plantea que más allá de lo biológico la locura encuentra su punto de anclaje en el cuerpo. De eso se parte aquí la locura del *homo demens* encuentra su origen en el cuerpo, en la historia, en la sociedad, en el alma diría Michel Foucault. Es decir que el *homo demens*, desde la perspectiva de Toledo y más allá de él, para este trabajo, surge desde el inicio de la modernidad, del capitalismo y del colonialismo. En su devenir histórico adquiere distintas manifestaciones fenoménicas que van respondiendo a circunstancias políticas, sociales, económicas, legales, culturales e históricas, entre otras.

## Cosificación

Llama la atención la presencia de esfuerzos incipientes en los estudios genealógicos para analizar las condiciones generadas por el modelo neoliberal en la sociedad contemporánea, especialmente los efectos negativos que afectan a amplias capas de la población. En relación con este tema, figuras como Jaime Osorio, Giorgio Agamben, Roberto Esposito y Achille Mbembe han planteado análisis que, aunque incipientes, representan intuiciones valiosas. No obstante, es relevante señalar que estos análisis no se desarrollan a fondo, quedando muchas veces como enunciados o intuiciones sin una exploración detallada.

Al examinar desde las perspectivas del biopoder, la biopolítica, la tanatopolítica y la necropolítica, se observa que estos enfoques se centran en el sujeto que resulta de las relaciones de poder, es decir, en el *homo sacer*, el hombre-objeto, el hombre-mercancía y el hombre-moneda. Sin embargo, se omite retomar el otro lado de la relación: aquel que produce a este sujeto y que a menudo queda excluido en dichos análisis. Es fundamental abordar tanto al sujeto producido como al sujeto productor en la dinámica de poder para obtener una comprensión más completa de las implicaciones del modelo neoliberal en la sociedad contemporánea.



Es necesario profundizar en el *homo sacer* producido por el neoliberalismo, ir más allá de los autores mencionados; pero también es necesario hacer el análisis de quién produce en la relación de poder o de fuerza al *homo sacer*, podría pensarse en los análisis que hace Hanna Arendt con respecto a la banalidad del mal, pero creo que es más fructífero el concepto de Víctor Manuel Toledo: el *homo demens*, que por cierto sólo indica pero tampoco desarrolla, como ya se dijo. El reto de este trabajo es desarrollar ambos conceptos desde una perspectiva del necropoder: el *homo sacer* vs el *homo demens* producidos en el neoliberalismo. En principio se puede decir que no se puede producir al *homo sacer* sin que se haya producido el *homo demens*. Tal vez convenga hacerse una primera pregunta, de dónde y cómo surge el *homo demens*. Una segunda que dejaremos para más adelante es qué es el *homo demens*, para dar respuesta a ello partiremos de la construcción, telegráfica, que hace Víctor Manuel Toledo.

Con respecto a la primera pregunta inmediatamente se puede uno remitir a textos célebres de Karl Marx, con respecto a las teorías de la enajenación y del fetichismo. Pero dando un paso más atrás hay que remitirse al origen de la modernidad, del capitalismo y del colonialismo, para comprender la objetivación, la cosificación, la mercantilización, la negación de la otredad, el proceso de despojo, la mercantilización de la naturaleza y la negación del conocimiento. La propuesta consiste en que se analice el origen de la modernidad, del capitalismo y del colonialismo, sus efectos en América Latina y en el continente Americano a partir de un conjunto de tecnologías y dispositivos que llevaron a la invención de un conjunto de subjetividades, a prácticas institucionales globales y a prácticas discursivas globales.

Ahora bien la modernidad es un relato que se construye y define de formas distintas. En principio expongo cuatro que son completamente pertinentes para centrar la discusión que aquí pretendo abordar. Para descentrar la discusión de la modernidad como un fenómeno europeo exclusivamente recurriremos al filósofo camerunense Achilles Mbembe quien muestra cómo se cosifica y se inventa al negro, al esclavo; al filósofo argentino-mexicano Enrique Dussel quien plantea el Mito de la Modernidad, la invención del indio, la conquista militar, la conquista espiritual y la colonización; al sociólogo mexicano Enrique Leff que muestra la cosificación de la naturaleza y los aspectos de racionalidad epistémica, tecnológica y económica; y, por último, al sociólogo portugués Boaventura de Sousa Santos quien muestra el epistemicidio o cosificación, negación del conocimiento.

## Subjetividad

### La subjetividad fetichista

Hinkelammert a partir del desarrollo de la teoría del fetichismo plantea el surgimiento de dos formas de subjetividades, la del obrero, trabajador y hombre que se ha quedado sin lo que denomina “medios de vida”; otra es la del empresario o dueño, empresario que se ha apropiado de los “medios de vida”; es decir de la posibilidad de hacer vivir o dejar morir a los demás humanos. En ambas subjetividades lo que termina aconteciendo es una negación



del sujeto, ello porque el neoliberalismo produce lo que llama “fundamentalismo del mercado”:

*Ahora, este ser sujeto del ser humano está en cada una de las culturas humanas, pero está escondido, muchas veces negado...Esta negación del sujeto no es un proceso arbitrario. Toda cultura tiene que institucionalizarse como civilización en sus leyes, rituales, etcétera. Pero institución es necesariamente administración de la muerte. La infinitud del sujeto es sometida a la finitud de la cultura determinada e institucionalizada, que necesariamente lo niega (Hinkelammert, 2010, p. 118).*

Franz Hinkelammert plantea que la negación del sujeto se da a partir de la apropiación de los “medios de producción” y de los recursos. Todo ello se produce a partir del fundamentalismo del mercado que el economista alemán denomina teología del capitalismo, teología de la “mano invisible”. Para plantear la crítica al mercado, Franz Hinkelammert, desarrolla una crítica al fetichismo con lo cual hace visible lo invisible de las relaciones de producción y del Estado:

*Todos estos objetos del análisis social (sean las instituciones parciales como empresas, escuelas y ejércitos; o totales, como sistemas de propiedad o estado) pueden ser analizados en términos teóricos y ser enfocados entonces desde el punto de vista de su funcionamiento. Este análisis los enfocará como partes de una división social del trabajo, aunque el análisis no se agote en eso (Hinkelammert, 1981, p. 7).*

El fetiche se ve como totalidad y se vive como subjetividad, la existencia de cada uno de los hombres está condicionada por la de todos los demás, pero indica el autor alemán que es la división del trabajo la que más condiciona la vida y existencia. Entonces el fetiche se centra en estudiar las relaciones mercantiles, en la forma en que se conciben y viven. “El análisis del fetichismo se dedica a las formas de ver y vivir las relaciones mercantiles, y no al análisis de la producción mercantil en cuanto su funcionamiento como coordinación de la división del trabajo” (Hinkelammert, 1981, p. 10).

Ahora bien, para el economista alemán la mercancía desde el fetiche se transforma en sujeto, en mercancías sujeto. El fetichismo, el fetichismo mercantil y el fetichismo del dinero son análisis retomados por Franz Hinkelammert de Karl Marx. Antes de exponer el último aspecto del análisis del fetichismo del dinero, es necesario detenerse en el fetichismo mercantil, pues muestra al sujeto-mercancía. Aparecen mercancías con voluntad, las cuales “mueven” al sujeto que las produce y que los posee. En apariencia estas mercancías se enfrentan entre sí y terminarán haciendo que los propios hombres se enfrenten, con lo cual se ha creado una realidad fetichizada. “Las simpatías entre los hombres se derivan ahora de las «simpatías» entre las mercancías, sus odios de los «odios» de aquéllas. Se produce un mundo encantado e invertido” (Hinkelammert, 1981, p. 13).



Las relaciones mercantiles que llevan a la relación social entre productores y la relación material entre los productores permite esconder lo que son las mercancías y el valor. El punto medular aquí es que el hombre debe adaptarse a la relación mercantil, ya no puede el hombre adaptar dicha relación a las necesidades humanas. Un aspecto central es que no todos los hombres podrán estar en la relación mercantil, a lo que Franz Hinkelammert denomina “falla de mercado”, misma que consiste en la imposibilidad de asegurar la vida a los hombres, ello una vez que se acepta dicha relación como lo racional y único posible. Para él el mercado neoliberal adquiere la forma de un dios, el cual como todo dios niega al hombre.

Esa relación mercantil fetichizada impone la negación de la posibilidad de vivir, pero no asume la responsabilidad de ello; es decir, que el hombre inventa una institución que le evita comprender y hacerse cargo de los resultados que produce la misma; pero sí se asegura de que al hacer que los hombres se adapten a ella y así garantizar la propiedad privada: “Pero la creación del dinero es un acto social, que declara determinada mercancía como dinero. Sin embargo, este acto social de establecer el dinero es a la vez una renuncia, y por tanto una pérdida de libertad” (Hinkelammert, 1981, p. 24).

Un aspecto central de la relación mercantil y el fetiche de la mercancía es que lleva a otro proceso de fetichización que es la fetichización de una sola mercancía, la cual se establece como dinero; este triple proceso de fetichización lleva a la pérdida de la libertad. El intercambio mercantil y las mercancías poseen a los hombres, son las que deciden el sentido de las relaciones entre los hombres y su futuro. Ahora el fetiche del dinero será el criterio de racionalidad de la acción humana, con lo cual se valora el poseer y acumular dinero como algo primordial y se deja de pensar la vida humana y por lo tanto la libertad:

*Y eso es a la vez la renuncia a una acción consciente para ordenar la producción de los productos en función del trabajo colectivo por mutuo acuerdo. Lo que parece aquí un acto social, es la confirmación a posteriori de una renuncia a la acción. Y el dinero es símbolo máximo de esta renuncia del hombre a responsabilizarse del resultado de sus acciones (Hinkelammert, 1981, p. 24).*

El dinero aparece como subjetividad, es la mercancía más importante en el mundo de las mercancías, pues es la puerta a todas las mercancías. Así el dinero se convierte en el único fin de las relaciones mercantiles y de las relaciones sociales. El mundo fetichizado es ahora el marco de la acción, pues las mercancías imponen las leyes del comportamiento, el hombre se ha adaptado a dichas leyes y a las necesidades de las mercancías; ha creado el dinero y las relaciones de producción capitalistas. Pero además imponen una serie de valores que hay que respetar y hace funcionar a las relaciones de producción: propiedad privada como máxima expresión de libertad, respeto entre los propietarios como máximo nivel de legalidad dentro de la libertad. El contrato como el único medio de intercambio legal, legítimo y libre. La vida humana se termina sometiendo a la “vida de las mercancías”, para ello requiere el mundo mercantil respeto a la propiedad privada y al contrato. Todo lo anterior lleva a construir una subjetividad



del hombre, pues en la búsqueda insaciable de dinero toda su lógica de la acción se valora a partir de la obtención y acumulación del mismo: “La codicia transforma la imagen de la infinitud vinculada al dinero en la motivación de tenerlo, y por tanto en determinadas normas de comportamiento necesarias para alcanzarlo” (Hinkelammert, 1981, p. 30).

La transformación del dinero en capital decide sobre la vida o la muerte del productor, pues éste le pertenece al capital. Se le imponen al hombre metas entre ellas se encuentran: juntar dinero, conquistar el mundo, crear la asociación de hombres libres. Es un nuevo sujeto el que aparece, un sujeto que está subido en una carrera al infinito. Es justo en este punto donde el análisis sobre la subjetividad que desarrolla Franz Hinkelammert se vuelve completamente pertinente para mi investigación, pues plantea que se vive con respecto a la apropiación de los medios de vida y los procesos de fetichización como obrero o como propietario:

*El fetichismo del capital tiene por tanto dos caras: la cara que adquiere desde el punto de vista del obrero, quien pertenece al capital y que es –en el caso de la compra de su fuerza de trabajo por parte del capital– el productor de las mercancías; y la cara que adquiere desde el punto de vista del propietario de la mercancía, que es a la vez propietario del capital (Hinkelammert, 1981, p. 34).*

Ahora bien, para el economista alemán el obrero es el que le pertenece al capital en la medida que es el capital el propietario de los medios de vida, con lo cual amplía el concepto de obrero al que incluye el campesino, los desempleados y los marginados. Indica Franz Hinkelammert que el obrero se enfrenta a la máquina, pues ella se presenta como su propietario. Toda la vida del obrero depende de la máquina, misma que en apariencia está viva, pero sólo en la medida que extrae la vida del obrero, pero ella sólo le permite al obrero reproducir su vida en la medida que lo necesita. La máquina no piensa las necesidades, la cual es directamente efecto de la apropiación de los medios de vida.

El sujeto es enfrentado por la máquina, Franz Hinkelammert indica que a través de ella el capital le hace la guerra al obrero. La máquina lleva al desempleo, lo cual deja sin libertad a un número cada vez mayor de humanos. Más allá de Franz Hinkelammert ahí experimenta y reconfigura su subjetividad, aparece el *homo sacer*. Indica el economista alemán que el obrero si sube de puesto experimenta la “abundancia del capital”, el capital es la fuente de vida y la razón de los mitos es la falta del mismo. Lo que permite pasar del *homo sacer* al *homo demens*. Aunque el análisis de Franz Hinkelammert es interesante y permite avanzar en el estudio de la subjetividad moderna, no llega a plantear el punto de las subjetividades latinoamericanas en países como México, Colombia, Chile entre otros, donde los índices de corrupción y violencia son invivibles.

Con respecto a la subjetividad del propietario parte de que dispone de la vida del obrero, poco abunda sobre esta subjetividad del propietario, aunque llega al punto central: “hay una filosofía de la muerte”, al final el capital no se podría salvar de sí mismo. La entropía que genera el capital es irreversible, es la subjetividad del *homo demens*,



quien dispone de la vida del obrero, del empobrecido, del sujeto sujetado a la mercancía, al capital, a la tecnología, la subjetividad del *homo sacer*. Un aspecto central de esta subjetividad es que se ve detenida en su deseo de dinero por un marco institucional que evita la esclavitud del obrero.

La pregunta que sigue aquí y que ya Franz Hinkelammert no se plantea es qué pasaría si dentro de un marco de estado de excepción económica se plantea la posibilidad de tener un nuevo esclavo, el esclavo del siglo XXI. Ante ello estamos, dos nuevas subjetividades, un propietario que es parte del *homo demens* y otra es subjetividad del esclavo, del obrero, del desplazado, del marginado, del pobre, del despojado, del explotado, del *homo sacer*.

## **El *homo demens* de la trata**

Existen casos muy diversos de hombres y mujeres que se vinculan a la pederastia, pornografía infantil, violación, prostitución, secuestro, trata y esclavitud sexual de niños, niñas y mujeres. Este subcapítulo está dividido en dos secciones en la primera se exponen las características del *homo demens* que produce y reproduce un depredador sexual como Marcial Maciel y en el segundo el *homo demens* que cosifica, secuestra, mercantiliza, viola y prostituye.

### ➤ **El *homo demens* como depredador sexual**

Un caso emblemático es el documentado por la periodista Carmen Aristegui en su programa de radio y después recopilado y ampliado en su libro *Marcial Maciel: historia de un criminal*, mostró y reconstruyó la subjetividad de un hombre que vivió en la abundancia, robó, engañó, violó y fue pedófilo. A través de una serie de entrevistas que realizó (Carmen Aristegui) se puede reconstruir el perfil de ese *homo demens*, que es símbolo del depredador sexual. Pero sobre todo contó con el apoyo del Vaticano, ello le llevó a abusar, robar y enriquecerse:

*el Vaticano abrió importantes expectativas al publicar el informe sobre las visitas apostólicas a los Legionarios. Llamaba, por fin, a las cosas por su nombre. Calificó a Maciel como un hombre sin escrúpulos, autor de conductas delictivas y carente de un auténtico sentimiento religioso. Se antojaba, entonces, una intervención para desmontar ese sistema opresivo y de control, ideado por Maciel, desde el cual se abusó y victimizó a un número indeterminado de niños, jóvenes y personas a lo largo de varias décadas. Ahora se sabe: el Vaticano ha preferido sostener la maquinaria y declarar a Maciel como un criminal solitario (Aristegui, 2012, Introducción).*

Es indudable que múltiples testigos y sobre todo víctimas de Marcial Maciel muestran a un ser que no siente empatía por el otro, al cual usa y de quien abusa, son “voluntades” sin voluntad, están para ser abusados, por él, desde lo que sería su perspectiva patológica: están para servirle a él. Servirle para curar un mal, para curar sus dolores de cuerpo, y servirle para que le den satisfacción sexual. Ahí está el asunto central, cómo el *homo demens* percibe al otro, como mediación para la obtención de algún o algunos beneficios. Ese otro



no tiene voluntad, dignidad, opinión, ni pensamiento. En este caso establece una relación de poder desde un lugar privilegiado, el que ocupa en la iglesia católica.

En general este Marcial Maciel percibía al otro como un objeto, ante el cual se comportaba de un modo específico y casi siempre igual, primero mentía al decir que tenía una enfermedad, ello ya desde una voz y posición autorizada, eclesiástica, santa, pura y como guía espiritual, e incluso padre de los menores que se disponía a violar. A una mentira le seguía otra mentira, en este caso que el papa le había autorizado ser masturbado por monjas, aunque él sin duda prefería, a partir de los testimonios obtenidos por Carmen Aristegui, ser masturbado por niños.

Pero a partir de los propios relatos se sabe que no sólo era masturbado, sino que el masturbaba y, por lo dicho, es de suponer, que penetraba analmente a los niños. Muestra de ello es el intento de penetración a su propio hijo. Una vez que miente, manipula y abusa sexualmente continúa con su abuso de poder, al ser él quien absuelve de pecado a sus abusados; es decir que son víctimas de abuso sexual de parte de él y a la vez son culpables por la mentira, manipulación y abuso de poder de él. Para salir de esa culpabilidad él es quien puede perdonarlos y absolverlos. Un abuso más desde su figura eclesiástica.

Además de violador y abusador, se casa dos veces, con lo cual contraviene la regla de los votos de castidad de la iglesia católica y las leyes de la monogamia del Estado de derecho. Como ya se dijo, abusaba sexualmente de sus hijos varones y sostiene relaciones sexuales producto de violaciones, homosexuales, heterosexuales y pedofílicas. Cuando los niños engañados, manipulados y abusados sexualmente crecen muestran otra faceta del *homo demens*, pues los enfrenta una vez que ellos deciden denunciarlo por violador. El último argumento de Marcial Maciel para intentar amedrentarlos es la amenaza de muerte. Con ello se alcanza a comprender que los niños primero y después los adultos son para el *homo demens* completamente objetos, cosas eliminables una vez que no están al servicio de él. Algunos de los testimonios logran mostrar y expresar que Marcial Maciel es un ser con una psicología trastornada, sexualidad desenfrenada, perverso, depredador y asesino, impostor y criminal:

*¿Cómo defines a Marcial Maciel? Es el mayor impostor, criminal, amoral, narcisista maligno, pansexual que ha existido en la historia de la Iglesia Católica. ¿Y a los Legionarios? Una institución disfuncional, marcada por la complicidad, la cultura del silencio y la manipulación. ¿Y al entorno que lo hizo posible? En lo familiar, Maciel se sintió humillado por su padre, por el abuso sexual que sufrió y eso engendró una rabia hacia toda autoridad. Se río hasta de los papas. Luego está la cultura secretista de la Iglesia, que le permitió abusar y obtener complicidades mediante dádivas. Y el círculo social, los poderosos, a los que sedujo dándoles lo que ellos esperaban, una educación privilegiada para sus hijos (Aristegui, 2012, Juan José Vaca).*

Es decir que Marcial Maciel es concebido como un ser peligroso por sus actos, es lo que caracteriza el *homo demens*, abuso, manipulación, denigración, uso, negación, trato indigno, sometimiento, cosificación y perversidad ante el otro. En este caso todo al amparo del Vaticano, del Estado Mexicano y los Legionarios de Cristo.



### ➤ El *homo demens* que reproduce la esclavitud sexual

Es importante reconstruir otra faceta del *homo demens* pero ahora a partir de los excelentes trabajos de la periodista y defensora de los derechos humanos Lydia Cacho, pues documenta la esclavitud sexual, la trata, la violación y el abuso sexual a partir de un conjunto de redes estatales y empresariales a nivel local, nacional y transnacional. Ella construye un conjunto de reportajes de una red de prostitución, pues por múltiples circunstancias que relata Lydia Cacho se ve involucrada en la defensa de derechos humanos de mujeres que habían sido abusadas sexualmente durante su infancia, posteriormente con respecto a su trabajo como periodista la lleva a reconstruir redes internacionales de trata de mujeres. Llega al siguiente planteamiento sobre la violencia hacia la mujer:

*La violencia sexual se emplea para demostrar quién manda, quién tiene el poder, pero también y tal vez principalmente, como una forma de venganza contra el otro, porque las mujeres son objetos que pertenecen al enemigo. En una cultura mundial que durante siglos ha considerado a las mujeres como propiedad de los hombres, los soldados queman casas, matan ganado y violan mujeres para demostrar su poder sobre las pertenencias de los enemigos. En este contexto la prostitución no es erotismo ni sexualidad...es violencia sexualizada y una violación de los derechos humanos de las mujeres y niñas”*  
(Cacho, 2018, pp. 186 - 187).

La trata, prostitución y violación hacia la mujer se realiza desde varios horizontes del *homo demens*, pues implica: ejercicio del poder, venganza sobre otro, reducción a objetos de las mujeres, reducción a propiedad de los hombres, ello determina lo que denomina Lydia Cacho violencia sexualizada. En su libro *Los demonios del edén* reconstruye los abusos sexuales de que son víctimas un conjunto de menores de edad. Ello lo realiza principalmente Succar Kuri, aunque hay una red de complicidad que se extiende hasta Kamel Nacif, Miguel Ángel Yunes, el exgobernador del estado de Puebla Mario Marín y múltiples autoridades y grupos empresariales más.

*Ante la muda complicidad de la sociedad y el Estado, cientos de miles de niñas y niños son víctimas de comerciantes que los convierten en objetos sexuales o esclavos de millones de hombres que encuentran en el abuso sexual infantil y en la pornografía un deleite personal sin cuestionamientos éticos*  
(Cacho, 2019, p. 27).

El *homo demens* es pederasta, produce y consume pornografía, trata de mujeres, niñas o niños, viola sin culpabilidad, amenaza de muerte y sin duda está dispuesto a matar a cualquier víctima o familiar de la misma:

[Cintia:] *Una vez que estábamos en su cuarto, después de que me hizo cosas. Yo no quise bajar a la cocina y él subió por mí. Traía un cuchillo, de esos grandotes de la cocina, en la mano y me dijo que me iba a cortar toda, en pedacitos. Yo bajé. No quería que me cortaran en pedacitos. Él es el diablo y me daba miedo. Me decía: «Mira mi'jita, si te portas bien y me obedeces todo va a estar bien, iras a la escuela y te compraré ropa y cosas bonitas; pero si le dices algo a alguien, esa persona se va a morir. Si le dices a tu mamá, ella se muere. Ya te dije, eso, aunque no te guste, es*



*lo que hacen todos los papás con sus hijas». Y como no tengo papá... (Cacho, 2019, p. 34).*

Succar Kury es construido en su subjetividad como un hombre que amenaza, manipula, miente, presiona y todo ello para violar niñas y niños. No le importa la integridad, ni dignidad de los menores. No duda en humillarlos, insultarlos y normalizar su violencia. Mentira,<sup>6</sup> manipulación emocional<sup>7</sup>, violencia sexual<sup>8</sup>, insultos<sup>9</sup>, graba pornografía con sus víctimas<sup>10</sup>, hace ver el abuso sexual a sus víctimas<sup>11</sup>, hace que sus víctimas tengan sexo entre sí y amenazas<sup>12</sup>, así se comportaba este hombre; símbolo y representante sin duda del *homo demens*. Pero el *homo demens* no actúa solo, siempre lo hace en complicidad, desde sus seres más cercanos<sup>13</sup>, con gente que le paga para ser su

.....

<sup>6</sup> “[Emma:] Insistía en que debía aprender a darle «chupaditas», lo cual me daba mucho asco, pero él me detenía la cabeza y me decía que tenía que tragar su semen porque era una vitamina deliciosa” (Cacho, 2019, p. 59).

<sup>7</sup> “[Emma:] Sentí algo en el estómago, como muchas ansias, le dije que no quería, pero él comenzó a acariciarme las piernas y los brazos y a decirme que eso era el amor, que me amaba mucho, y a decirme que ese tipo de amor lo pueden tener entre papás e hijas y él era como mi segundo padre” (Cacho, 2019, p. 58).

<sup>8</sup> “[Emma:] Lloré mucho la primera vez que me metió sus dedos entre mis piernas; según él, si sangraba era porque estaba apretada, pero me recomendó que no me asustara. Y sí, sangré mucho” (Cacho, 2019, p. 58).

<sup>9</sup> “[Emma]: Desde la primera vez que me penetró con las manos me dijo que era una putita, que todas las niñas lo son y que eso es lo que les gusta, que los hombres como él les hagan esas cosas. «Todos los hombres hacen esto, es mejor que te prepares desde ahorita», eran sus palabras” (Cacho, 2019, p. 58).

<sup>10</sup> “Una ex gerente de relaciones públicas del Caesar’s Palace mencionó que en Las Vegas se conoce a estos amigos, Nacif y Succar (como a muchos de los apostadores de todo el mundo) por sus fiestas celebradas en las suites del hotel, con prostitutas y alcohol. La pornografía juega un papel esencial en la vida de la mayoría de los «amantes de Las Vegas» y, según los especialistas, es justo allí donde puede encontrarse el secreto de las redes internacionales de Jean Succar Kuri” (Cacho, 2019, p. 176).

<sup>11</sup> “Algunas veces nos sentaba a mí o cualquiera que le hiciera cosas y en la computadora o en la cámara nos enseñaba: «Mira qué sabroso nos hacemos». ¡Se veía horrible! Era una pesadilla que te hiciera verlo, pero si no aceptabas se ponía muy violento o te insultaba despectivamente. Por ejemplo, a mí me hería con sus comentarios de que era una «chaparra, pateada y fea, que ya estaba cogida y nadie más que él me quería». Cuando hacía eso de las fotos preguntaba «¿Te excita vernos?», y yo respondía muy bajito: «Pues no sé...», a lo que él replicaba: «Claro que te excita, si eres una putita; a todas desde niñitas les excita ver una verga como la mía” (Cacho, 2019, pp. 59 y 60).

<sup>12</sup> “[Emma:] La primera vez que me comunicó: «Ahora vas a besar quesos» no entendí qué quería decir...Con ellas me forzaba a tener sexo oral para su beneplácito...Johny comenzó a tocarse y me empujó: «Ahora ponte con ellas y besales el queso». Nos estaba filmando...Cuando ya estábamos en la cocina se burló riendo. Eres una lesbiana, si tu ¡mamá se entera te mata. Ya nunca podrás alejarte de mí” (Cacho, 2019, p. 61).

<sup>13</sup> “La siguiente es la transcripción exacta...que arroja luz sobre la complicidad de la esposa en el abuso de menores...

Gloria; Claro que hablé porque yo no voy a permitir que tú le hagas daño a mi, a mi marido...

Emma: No voy a hacer nada injusto, ¿qué piensa que estoy haciendo?

Gloria: Injusto, porque tú sabes y esas niñas saben que él no hizo nada.

Emma: ¿Y usted qué sabe?

Gloria: Yo sé todo...



cómplice, hasta con apoyo de sus socios, de instituciones estatales y de grupos empresariales. Es relevante la autoconfesión de Succar Kuri, pues muestra que tiene conciencia de que su comportamiento es ilegal, pero no sólo ello, sino que sabe que es una patología, una conducta anormal:

*[Jean Succar Kuri:] ;Te estoy diciendo que eso está permitido! Porqué ése es el riesgo de ir a casa de un pinche viejo que está solo, es parte del riesgo; los papás nada más decían: «Me cuida a mi hija, me cuida a mi hija». Eso está permitido. Por ejemplo, yo le digo a Lesly: «A mi tráeme una de cuatro años» y si ella me dice: «Ya está cogida» y yo veo si ya está cogida, veo si le meto la verga o no. Tú lo sabes que esto es mi vicio, es mi pendejada y sé que es un delito y está prohibido, peor eso es más fácil, pues una niña chiquita no tiene defensa, pues la convences rápido y te la coges. Esto lo he hecho toda mi vida, a veces ellas me ponen trampas, porque se quiere quedar conmigo, porque tengo fama de ser buen padre” (Cacho, 2019, pp. 134-135).*

Claro, pero el *homo demens* encuentra siempre una excusa para legitimar su comportamiento, en este caso es culpa de los papás, de las niñas y de los niños, incluso estos menores de edad pretenden abusar de él en la medida que quieren quedarse con él. Es decir que a pesar que tenga conciencia de su mal comportamiento ahora se diluye en responsabilizar a todos de su conducta, menos a sí mismo. Pero no sólo ello, sino que además es un ser que con respecto a sus actos y acciones planifica, calculada, decide, ejecuta, se cuida y se protege de los riesgos, implicaciones, consecuencias e implicaciones legales, morales, económicas, sociales y políticas:

*La psicóloga asegura que los pederastas como Succar Kuri «no son monstruos, ni enfermos; son hombres con una patología social que, en pleno uso de sus facultades y de su poder, deciden planear, protegerse y ejecutar sistemáticamente un delito, cuidando todos los flancos para no ser detenidos (Cacho, 2019, p. 136).*

.....

Gloria: Sí, ¿por qué le quieres hacer daño?, ¿por qué le hiciste esa demanda?, ¿por qué estás convenciendo a esas niñas para que hablen?

Emma: ¿Para qué hablen?

Gloria: Ajá, para que digan que...¿qué es lo que van a decir? Violación ¿de qué?, ¿de quién?, ¿a qué horas?, ¿cuándo fue eso?...

Gloria: No sé, yo, yo esos cuentos...ya de, de las esas personas que, que están haciendo esto ya no me las creo porque en su momento lo gozan, en su momento lo disfrutan y ya después salen que son víctimas antes no.

Emma: Mmm...si alguna vez yo hubiera disfrutado algo, quizá hubiera cambiado un poco pero...

Emma: No, no se me olvida nada, desgraciadamente. Ojalá pudiera olvidar algo...

Gloria: ¿Entonces por qué si en su momento lo viviste, por qué ahorita quieres echar a perder ese momento que viviste?

Emma: Lo viví porque me enseñaron que así era la vida, que así eran todas, que todas las niñas desde los seis años estaban cogidas y estaban abiertas y eran putas.

Gloria: Es que sí es cierto, ¡es cierto! ” (Cacho, 2019, pp. 114-123).



Además, el *homo demens* busca que sus actos y acciones impliquen un beneficio para él, pues busca la obtención de placer, el ejercicio de poder y dominio, la obtención de ganancias y relaciones políticas, económicas y empresariales. Se busca la obtención de ganancias económicas y fortalecer su capacidad de influencia para sus negocios. El *homo demens* no actúa solo sino en complicidad, permisividad, impunidad y sin riesgo alguno. Sus últimos grandes aliados son los grupos empresariales con mucha capacidad e influencia económica y las autoridades gubernamentales.

Es decir que hay un estado de excepción que permite, hace funcionar y fomenta la violación, trata, pornografía, prostitución y abuso sexual. Ello acontece en el mercado mundial, sobre todo se agudiza a partir de la implementación del neoliberalismo y la apertura de mercados, así como objetos reales son hechos circulares en el mercado mundial, así también son cosificados mujeres, niñas y niños, secuestrados y esclavizados para ser puestos a circular en el mercado mundial:

*Como otras industrias, la esclavitud se potenció gracias a la liberalización económica global. La explotación sexual es la máxima expresión de la industria de la esclavitud, y toma sus principios del modo de producción capitalista que procura la consecución de un beneficio aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos. Si las mujeres o niñas trabajan gratuitamente durante dos años, las ganancias se potencian y los costos se amortizan con rapidez porque el nivel de vida de las esclavas es bajo (Cacho, 2018, p. 172).*

En el fondo con ello se completa una espiral que inicia con la expansión española y portuguesa que cosifica y reduce a objetos a los humanos en general y a las mujeres en particular, se busca el dominio, el saqueo, el despojo y, ahora, el enriquecimiento a partir del negocio de la prostitución, la pornografía y la trata de mujeres; pero ahora además se incorporó a niñas y niños a la cosificación, objetivación, uso y abuso. Todo se funda en el odio y desprecio que se produce, cultiva y fomenta en el agresor:

*odiar a un pueblo que no conoces, odiarles tanto que seas incapaz de reconocerles como personas. A los niños debes verlos como enemigos potenciales, a las mujeres como objetos o rehenes; es la única manera en que puedes estar en la guerra sin enloquecer. Despreciando, odiando a los otros. Todo el entrenamiento tiene que ver con tu ira interna, entrar en contacto con ella, en lo más oscuro de tu ser (Cacho, 2018, p. 180).*



## Conclusiones

El necropoder se presenta como una propuesta de análisis para entender las organizaciones en México, según lo indicado en la introducción. No obstante, como se desprende de este breve trabajo, su utilidad se extiende más allá, permitiendo analizar organizaciones a nivel global. Su perspectiva se enmarca en una crítica a la Modernidad, colonialidad y capitalismo. En este sentido, el necropoder se inspira y formula en la tradición del pensamiento crítico latinoamericano, que abarca diversas corrientes como la filosofía de la liberación, la teoría de la dependencia, la historia patria, la antropología crítica, la sociología crítica, la ecología política, entre otras. Además, desde el locus de enunciación latinoamericano, el necropoder incorpora a un conjunto de autores europeos que contribuyen a desarrollar esta perspectiva, tales como Marx, Adorno, Horkheimer, Marcuse, Benjamin, Foucault, Agamben, Esposito, Derrida, Levinas, entre otros. Cabe destacar la inclusión del filósofo africano camerunense Achilles Mbembe. En conjunto, esta amalgama de influencias y enfoques busca proporcionar un marco integral para el análisis de las organizaciones desde una perspectiva crítica y contextualizada.

Por tanto, el necropoder ofrece una comprensión de una serie de procesos históricos, políticos, sociales, económicos y culturales a nivel global, regional y local. Este enfoque parte de la premisa de que la sociedad está constantemente en conflicto, generando relaciones de poder que resultan en la imposición de diversas prácticas institucionales y discursivas. Estas prácticas llevan al establecimiento de relaciones de invención, sujeción y violencia, determinando quiénes vivirán, quiénes morirán y quiénes serán dejados morir. Se crean discursos de normalización y anormalización que permiten la inclusión y exclusión selectiva de la población. En América Latina, y particularmente en México, se han construido a lo largo de siglos organizaciones profundamente coloniales, influenciadas inicialmente por las imposiciones europeas y posteriormente por las sajonas estadounidenses. El análisis de estas organizaciones revela dinámicas que implican prácticas de hacer morir y dejar morir dirigidas hacia amplios sectores de la población. Además, se observa una apropiación de los cuerpos, su mercantilización y un uso y abuso sistemático de los mismos.

Este es un panorama resumido que destaca la relevancia del necropoder en la comprensión crítica de estas complejas dinámicas. Es importante resaltar que las organizaciones en México han sido abordadas desde la perspectiva del necropoder, permitiendo comprenderlas como entidades inherentemente violentas. Se han identificado una serie de acciones coordinadas, racionalizadas, planificadas y organizadas que revelan la presencia de violencia estructurada en estas organizaciones. Este período en la historia de México se caracterizó por ser una época en la cual el Estado desempeñó el papel de articulador y organizador principal de la violencia en el país. Las organizaciones estatales desempeñaron un papel sustancial en este contexto, contribuyendo significativamente a la manifestación y perpetuación de la violencia, como se ha detallado en el artículo. 



## Referencias

- Arendt, Hannah, (2005) *Eichmann en Jerusalén*. Un estudio acerca de la banalidad del mal. Lumen.
- Cacho, Lydia (2018) *Esclavas del poder*, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Cacho, Lydia (2019) *Los demonios del Edén*, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Castro, Edgardo (2011), *Diccionario Foucault*, Siglo XXI Editores.
- Dussel, Enrique (1994) *1492 El encubrimiento del Otro. Hacia el origen del mito de la Modernidad*, Plural Editores.
- Esposito, Roberto (2007), *Tercera persona. Política de la vida y filosofía de lo impersonal*, Amorrortu Editores.
- Feierstein, Daniel (2008) *El genocidio como práctica social: entre el nazismo y la experiencia argentina*, FCE, 2008.
- Feierstein, Daniel (2012) *Memorias y representaciones: sobre la elaboración del genocidio*, FCE.
- Foucault, Michel (2016), *Obrar mal, decir la verdad*, Siglo XXI Editores.
- Foucault, Michel (1999), *La vida de los hombres infames*, Gedisa.
- Foucault, Michel (2001), *La verdad y las formas jurídicas*, Gedisa.
- Gatti, Gabriel, *Identidades desaparecidas. Peleas por el sentido en los mundos de la desaparición forzada*, Prometeo, 2011.
- Hinkelammert, Franz (1981) *Las armas ideológicas de la muerte*, DEI.
- Hinkelammert, Franz (2010) *Yo soy, si tú eres*, Editorial Driada.
- Hinkelammert, Franz, (2012) *El sujeto de los Derechos Humanos*, Driada.
- Mbembe, Achille (2011) *Necropolítica*, Santa Cruz de Tenerife, Melusina.
- Núñez, Carlos (2016), *Genealogía del Estado desde América Latina. La invención del Estado-nación y su relación con los pueblos originarios*. UNAM.
- Núñez, Carlos, (2016), *De la necesidad de reinventar el Estado en América Latina*, REDPOL Estado, Gobierno y Políticas Públicas. Revista electrónica Universidad Autónoma Metropolitana No. 13: Políticas y debates sobre innovación, UAM-Azcapotzalco.
- Núñez, Carlos, (2017) *La comunidad como a priori del sujeto: de la concepción liberal y biopolítica en Luis Villoro y Roberto Esposito*, en *Contornos de diversidad y ciudadanía en América Latina*. Universidad Autónoma del Estado de México, Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe, UNAM, Miguel Ángel Porrúa. (2017).
- Núñez, Carlos, (2018 a) *Genealogía del Estado desde América Latina II*, Itaca.
- Núñez, Carlos (2018 b) *Apuntes sobre la conciencia de especie en El pensamiento administrativo contable y el liderazgo*, Universidad Politécnica Salesiana.
- Núñez, Carlos, (2020), *Genealogía del Estado desde América Latina III: la construcción de la subjetividad moderna, una interpretación desde el necropoder*, UAM.
- Núñez, Carlos, (2022), *Necropoder desde América Latina I. De la Ontología Política del presente*, UAM.
- Osorio, Jaime, *Estado, biopoder, exclusión. Análisis desde la lógica del capital*, UAM-Xochimilco, 2012.
- Scull, Andrew (2019) *Locura y civilización*, FCE.



Toledo, Víctor *La crisis civilizatoria,* La Jornada,  
<https://www.jornada.com.mx/2017/03/28/opinion/020a2pol>





Como citar:

Núñez Rodríguez, C. J. (2023). *Apuntes desde el necropoder para el estudio de las organizaciones en México*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/JQVB1027>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

## **Análisis del costo-beneficio de un sistema de cultivo protegido de (*Solanum Lycopersicum*) en San Quintín (Baja California, México)**

*Cost-benefit analysis of a protected tomato cultivation system of  
(*Solanum Lycopersicum*) in San Quintin (Baja California, Mexico)*

Lino Meraz Ruiz<sup>1</sup>

Recibido 6 de junio de 2023; aceptado 19 de octubre de 2023

### **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo explicar los beneficios de la implementación de un sistema de cultivo protegido para los agricultores del Valle de San Quintín (en Baja California) dedicados a la producción de hortalizas, particularmente de tomate. La metodología involucró dos pasos: recolección de información teórica y recopilación de datos a través de un cuestionario aplicado a ocho empresas de tomate del Valle de San Quintín durante 2020. Como resultados se encontró que en su mayoría optan por el cultivo con malla sombra para la producción de los productos, pero resulta muy complicado obtener recursos gubernamentales. Se concluye que todavía existen limitaciones en la adquisición de los apoyos del gobierno y es por esa razón que la mayoría utiliza el capital de su propia empresa y el financiamiento de un banco para su implementación.

**Palabras clave:** Agricultura, Agronegocios, Cultivo, Sistema agrario.  
**Código JEL:** Q1, Q13

### **Abstract**

This article aims to explain the benefits of implementing a protected cultivation system for farmers in the San Quintin Valley (in Baja California) dedicated to the production of vegetables, particularly tomato. The methodology involved two steps: collection of theoretical information and data collection through a questionnaire applied to eight tomato companies in the San Quintin Valley during 2020. As results, it was found that most of them opt for cultivation with greenhouse for the production of the products, but it is very difficult to obtain government resources. It is concluded that there are still limitations in the acquisition of government support and it is for this reason that most use the capital of their own company and the financing of a bank for their implementation.

**Keywords:** Agriculture, Agribusiness, Crop, Agrarian system  
**JEL Code:** Q1, Q13

.....  
<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Baja California, Profesor Investigador de Tiempo Completo. Doctor en Ciencias Administrativas (Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales) Universidad Autónoma de Baja California. Áreas de especialidad: Mercadotecnia turística, Rutas turísticas. Contacto: [lino.meraz@uabc.edu.mx](mailto:lino.meraz@uabc.edu.mx) <http://orcid.org/0000-0002-7724-9176>

## Introducción

**A**ctualmente en la agricultura se trabaja en una amplia variedad de ambientes modificados, entre los que destacan principalmente los invernaderos con o sin control ambiental con cultivos en sistemas hidropónicos, sustratos inertes o en suelo, los que representan un ejemplo de ecosistemas artificiales para desarrollar la agricultura intensiva (López *et al.*, 2011). De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2022), perteneciente a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno de México, se informa que, de los tres ciclos productivos del año, el tomate (conocido por su nombre científico como *Solanum Lycopersicum*) es uno de los cultivos más importantes.

Debido a las condiciones ambientales adversas como temperaturas extremas, altas precipitaciones, así como enfermedades y plagas, el cultivo del tomate a cielo abierto es cada vez más difícil de llevar a cabo; por lo que la agricultura protegida se ha convertido en una necesidad para los agricultores con la finalidad de convertir la cosecha de tomate en una tecnología moderna y competitiva (Criollo y Limones, 2018). En México existen algunas regiones con condiciones naturales idóneas para el establecimiento de invernaderos, tales como Sinaloa, Jalisco, Baja California, Estado de México, Chihuahua, Sonora, Puebla, Michoacán, San Luis Potosí y Guanajuato, debido a ello la agricultura protegida se ha desarrollado en forma acelerada ya que permite obtener productos de calidad tanto para mercado nacional como de exportación. De esta forma, el empleo de invernaderos, mallas sombras y demás sistemas de agricultura protegida están contribuyendo ampliamente en la producción de alimentos y en el desarrollo de varias zonas agrícolas del país (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, 2019).

Precisamente, la superficie agrícola protegida es aquella área en la que el desarrollo del cultivo se realiza bajo cubiertas plásticas, malla sombra u otro tipo de material y en condiciones ambientales controladas (temperatura, humedad, luz, entre otros factores), clasificándose en tres conceptos: malla sombra, macro túnel e invernadero. Datos de la SAGARPA (2019) infieren que durante los últimos años el sector agroalimentario tuvo un ascenso considerable. Para explicar las diferencias entre la agricultura convencional y protegida, primeramente, debe entenderse a la agricultura convencional como aquel sistema productivo artificial, que se basa en el consumo de insumos externos como herbicidas y pesticidas, donde se usan semillas tradicionales, tratadas y mejoradas, lo cual contribuye significativamente al cambio climático, producto de las emisiones de gases de dióxido de carbono para obtener una mayor productividad de estos (Chalan, 2019).

En este sentido, existen distintas definiciones del concepto de agricultura protegida. Santos *et al.* (2010) se refieren a aquella estructura que está cubierta por materiales transparentes o semitransparentes, que permite obtener condiciones artificiales microclimáticas para el cultivo de plantas y flores bajo condiciones óptimas. Este sistema agrícola especializado se caracteriza por tener un control del medio edafoclimático, el cual permite alterar las condiciones de suelo, temperatura, radiación solar, viento, humedad, entre otros, lo que posibilita modificar el ambiente natural en el que se desarrollan los



cultivos, lo que da como resultado un adecuado crecimiento vegetal con altos rendimientos y una gran calidad de los productos.

De acuerdo con Ro *et al.* (2021) los tomates de invernadero pueden ser más rentables que otros cultivos agronómicos, es decir, los tomates en invernadero tienen como objetivo lograr altos rendimientos por unidad de superficie, así como excelente calidad a través del control climático y de nutrición. No hay que olvidar que el tomate es relativamente fácil de cultivar en comparación con el pepino o lechuga, y los rendimientos pueden llegar a ser muy altos. La demanda de tomate es alta mundialmente, a causa de su alto nivel de calidad de consumo por los nutrientes y beneficios a la salud que estos contienen.

Por lo tanto, los avances en la actividad agrícola han contribuido a la degradación del ambiente y en los próximos 30 años las necesidades de alimentos se duplicarán, representando un gran desafío para satisfacer la demanda de una mayor población con menos tierra agrícola y agua (Armendariz-Ervez, 2007). En este sentido, la tecnología ha alcanzado niveles muy elevados que aumentan y mejoran la calidad y producción tanto de los productos como de los servicios ofrecidos a nivel mundial y el sector agrícola no es la excepción (Pineda *et al.*, 2021). Los consumidores demandan productos de excelente calidad sin daños pro-agentes climáticos (plagas ni enfermedades), mientras que los agricultores requieren de una alta productividad (cultivos protegidos o semi protegidos) para mantener las exigencias de los mercados (Wojciechowska-Solis y Barska, 2021), tanto de calidad como de cantidad, lo que implica el uso de tecnologías que se enmarcan en el concepto de agricultura protegida (Santos *et al.*, 2010).

Es así como la industria hortícola es una de las más reconocidas en México, abarcando 15,000 has de cultivo, de las cuales 70% están dedicadas al cultivo del tomate (Soto *et al.*, 2020). El estado de Baja California es uno de los sitios donde mayormente se cultiva el tomate rojo, el cual tiene una participación de 15% del valor agrícola estatal con poco más de 3,094 millones de pesos que abarcan una superficie sembrada de 2,830 ha. La producción de tomate rojo se da en el Valle de San Quintín, en la ciudad de Ensenada, puesto que de las 220,847 t que se producen en Baja California, 99.6% se obtienen de dicho valle, el resto está repartido en los otros cuatro municipios: Mexicali, Rosarito, Tijuana y Tecate (FIRA, 2019).

No obstante, el principal problema al que se encuentran los agricultores en Baja California es la sequía, donde se presentan altos indicadores de déficit de humedad. En contraparte, en el estado también se presentan tormentas invernales lo que limita las acciones del componente de la agricultura protegida (Moreno *et al.*, 2011). Así, teniendo en cuenta la importancia que tiene el estado de Baja California, pero en particular el valle de San Quintín para el cultivo de tomate ante las amenazas climáticas se ha detectado una oportunidad de crecimiento para los agricultores a través de la adquisición de créditos y apoyos gubernamentales para la compra de sistemas de cultivo protegido.

Por ende, surgen las preguntas de investigación: ¿cuál es el costo-beneficio de la implementación de un sistema de cultivo protegido para los agricultores de hortalizas en San Quintín? ¿cuáles son las fuentes de financiamiento idóneas para la obtención de un sistema de cultivo protegido? Para dar respuesta a dichas preguntas, el objetivo principal



de esta investigación es analizar el costo-beneficio de la implementación de un sistema de cultivo protegido para los agricultores productores de tomate en el Valle de San Quintín, en Baja California (México), toda vez que con ello se pretende identificar las distintas opciones de fuentes de financiamiento y apoyos del gobierno.

## El cultivo protegido

Los primeros intentos de cultivo protegido se remontan al imperio romano, época en la que se documentan intentos de cultivo protegido al emplear pequeñas estructuras móviles para el cultivo de pepino, mediante el uso de láminas de mica y alabastro como material de cubierta. Estos métodos cesaron tras la caída del Imperio Romano cuando aparecieron los nuevos precursores de los invernaderos en Inglaterra, Holanda, Francia, Japón y China (Wittwer y Castilla, 1995). La aparición de plásticos fue lo que supuso una expansión de la superficie de los invernaderos principalmente en Japón y China. En Europa, la introducción de plásticos en los invernaderos permitió reducir el costo del cultivo de hortalizas fuera de estación (Castilla, 2007).

En México, la horticultura protegida todavía está en amplio crecimiento y desarrollo. A partir de 1980 se reportaron 300 ha con este sistema de producción y en 2008 alrededor de 10,000 ha. Este sistema de producción ha presentado un elevado crecimiento en los últimos años, lo que ha generado un gran aumento de superficie sembrada y mejorado sus procesos productivos, semillas mejoradas, fertiirrigación, invernaderos computarizados y empacadoras que garantizan calidad de los productos (López *et al.*, 2011). De acuerdo con la Secretaría de Fomento Agropecuario (2015) el Valle de San Quintín es una zona agrícola que ha tenido un desarrollo inusitado en los últimos 15 años, convirtiéndose en un área eminentemente exportadora de tomate y hortalizas como: tomate, pepino, calabaza, coliflor, brócoli y fresa.

Aquí se utiliza tecnología moderna en cuanto a riego con mano de obra proveniente de estados como Oaxaca, Chiapas y Puebla. De acuerdo con datos del INEGI (2020) esta zona se ubica a 190 km al sur de la ciudad de Ensenada (Baja California), con una población aproximada de 42,111 habitantes, caracterizada por ser una región semidesértica y con clima mediterráneo, ideal para cosechar frutas y verduras casi todo el año. En el Valle de San Quintín existen tres tipos de cultivo: invernadero, macro túnel y malla sombra, teniendo al tomate con la mayor superficie sembrada en invernadero y malla sombra, seguido del arándano y la frambuesa. En la tabla 1 se aprecia la evolución de los cultivos sembrados y el valor de producción en millones de pesos en 2010, 2015 y 2019.



**TABLA 1. PRINCIPALES CULTIVOS DE SAN QUINTÍN POR SUPERFICIE SEMBRADA Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN**

Cultivo	2010			2015			2019		
	Superficie sembrada has	Producción toneladas	Valor de la producción	Superficie sembrada has	Producción toneladas	Valor de la producción	Superficie sembrada has	Producción toneladas	Valor de la producción
Arandano				203	1,764	249.62	225	3,425	650.09
Calabacita	503	9,892.20	33.26	478.5	10,864.61	82.73	195.5	2,934.56	17.05
Frambuesa	160	4,800	351.55	527	9,135.30	1,239.71	771	11,700.80	949.92
Fresa	1,464.70	83,428.82	1,559.59	2,531.25	82,607.73	2,116.73	2,704.60	200,570.88	7,403.66
Pepino	559.9	34,989.20	574.51	472.5	26,984.20	231.51	132.5	7,880	65.54
Tomate rojo	2,041.80	142,508.60	2,745.15	1,955	177,359.26	2,989.22	1,530.40	121,845.47	2,016.56
Zarzamora				50	530	43.99	55	842	87.96

Fuente: Elaboración propia con datos de Escobar *et al.* (2021).

Es así como la agricultura protegida se realiza bajo estructuras bien construidas para evitar las restricciones que el medio impone al desarrollo de las plantas. Un sistema de cultivo protegido involucra la colocación de una pantalla o protección junto a las plantas, lo cual altera las condiciones ambientales que las afectan parcial o totalmente (Cih-Dzul *et al.*, 2011).

Los sistemas de cultivos protegidos se pueden clasificar como: invernadero, malla sombra, macro túneles y cubiertas flotantes. Los invernaderos y malla sombra son suficientemente altos y anchos para permitir el cultivo de especies de altura diversa (Figuras 1 y 2); los macro túneles son aquellos que posibilitan el paso de una persona en su interior y el cultivo de cierta altura (Figura 3); y las cubiertas flotantes están directamente apoyadas sobre las plantas, sin estructura que la soporte (Figura 4) (Castilla, 2007).

**FIGURA 1. INVERNADERO**



Fuente: Fotografía tomada por el propio autor (2019).



**FIGURA 2. MALLA SOMBRA**



Fuente: Fotografía tomada por el propio autor (2019).

**FIGURA 3. MACROTÚNEL**



Fuente: Fotografía tomada por el propio autor (2019).

**FIGURA 4. CUBIERTA FLOTANTE**



Fuente: Fotografía tomada por el propio autor (2019).



## Objetivos generales de la agricultura protegida (invernaderos y malla sombra)

Un invernadero es una construcción agrícola con una cubierta traslúcida que simula condiciones climáticas adecuadas para el crecimiento y desarrollo de plantas de cultivo establecidas en su interior. Los invernaderos permiten modificar y controlar de forma más eficiente los principales factores ambientales que intervienen en el crecimiento y desarrollo de las especies vegetales (Ortega-Martínez *et al.*, 2014). Los invernaderos deben ser construidos con diversos materiales especificados por las Normas Mexicanas para el diseño de estructuras (NMX-E-255-CNCP-2008), en la cual se estipula que estos deben ser materiales económicos, ligeros, resistentes y esbeltos, de tal manera que formen estructuras voluminosas para evitar sombras sobre las plantas, de fácil mantenimiento y conservación, modificables y adaptables (López *et al.*, 2011).

Los invernaderos pueden clasificarse de acuerdo a la tecnología con la que cuentan: (i) de tecnología baja, depende totalmente del ambiente al hacer uso de tecnologías simples; (ii) de tecnología media, son estructuras modulares o en batería que están semi-climatizadas y pueden ser en suelo o hidroponía; y (iii) de tecnología alta, incluyen instalaciones con control climático automatizado, computarizado y de precisión, con inyección de CO<sub>2</sub> y con dispositivos que operan riego y ventilación, así como pantallas térmicas de iluminación y cultivo en sustratos (Saynes *et al.*, 2016).

Por su parte, la malla sombra se emplea para disminuir la cantidad de energía radiante que llega a los cultivos. Su función es disminuir la incidencia de los rayos solares durante el día y moderar la temperatura durante las noches frías a través del uso de mallas negras o de colores, que realizan un sombreado de 30% al 50%. Las mallas no sólo se utilizan como elemento de sombreado, sino que se emplean en las ventanas de los invernaderos con el objetivo de impedir la entrada de insectos y reducir el uso de pesticidas (Lugo-Sánchez *et al.*, 2019). Además, la malla sombra impide el estrés calórico e hídrico del cultivo, brindando condiciones más favorables para el desarrollo y productividad de este (Santos *et al.*, 2010).

Las mallas son tejidos de hilos transparentes de monofilamento redondo, con un tamaño tramado que impide el paso de todo tipo de insectos (Santos *et al.*, 2010). Es por esta razón que el uso de un sistema de cultivo protegido va más allá de un simple sistema de riego, este tipo de mecanismos brinda una protección a la agricultura y cultivos contra la sequía, además de otros beneficios como: reducción de las necesidades de agua, protección de cultivos en bajas temperaturas, reducción de la velocidad del viento, limita el impacto de climas áridos y desérticos, reduce daños de plagas y depredadores, permite extender las áreas de producción y cultivo, aumenta la calidad y la preservación de recursos, y optimiza el control climático en pro de una mayor productividad (Ramírez-Vargas, 2019).

En un estudio realizado por Schlam (2011) determinó incrementos en el diámetro de tomate producidos en ambientes controlados con una maduración mucho más pareja. Es así como este problema puede prevenirse mediante el uso de cortinas de sombreado o mallas. Estas condiciones microclimáticas son propiciadas por los materiales con los que son fabricadas las mallas sombras a base de polietileno (duración de cuatro años) y polipropileno (duración de diez años) (López *et al.*, 2011). Según Cama-Pinto *et al.* (2014) la finalidad de los invernaderos o malla sombra es proteger de los factores y elementos adversos al desarrollo



de los cultivos (altas y bajas temperaturas, granizada, vientos y lluvias torrenciales). Todos estos factores y elementos pueden ser controlados y modificados de manera eficiente mediante el uso de invernaderos. Aunado a esto, se puede resaltar que el tema del agua es sin duda uno de los problemas más serios a los que se enfrentan los agricultores del valle de San Quintín.

Es por esta razón que el uso de un sistema de cultivo protegido va más allá de un simple sistema de riego, este tipo de mecanismos brinda una protección a la agricultura y cultivos contra la sequía, además de otros beneficios como: reducción de la velocidad del viento, limita el impacto de climas áridos y desérticos, reduce danos de plagas y depredadores, permite extender las áreas de producción y cultivo, aumenta la calidad y la preservación de recursos y optimiza el control climático en pro de una mayor productividad (Ramírez-Vargas, 2019).

### Planes y programas de apoyo gubernamentales

Los principales programas gubernamentales de apoyo a la agricultura en México durante el periodo de 2015 a 2019 fueron ofrecidos por la SAGARPA, las cuales son instituciones dedicadas a apoyar a los micro, pequeños, medianos y grandes agricultores que desean implementar tecnología, maquinaria agrícola, valor agregado a sus productos, entre otros conceptos. La SAGARPA (2019) ofrecía programas para el fomento de la agricultura con la finalidad de capitalizar la producción agrícola, dirigidos a todas aquellas personas físicas y morales legalmente constituidas que pretenden adquirir equipamiento o infraestructura, los programas que promueve se muestran en el (Tabla 2).

La Secretaría de Fomento Agropecuario (2015) también ofrece apoyos a la agricultura protegida, algunos orientados a la instalación y equipamiento de invernaderos y malla sombra. Entre los principales requisitos que se solicitan se encuentran: título de concesión de la Comisión Nacional del Agua, permiso de siembra, solicitudes para obras de infraestructura e instalaciones, presupuesto desglosado, acreditación legal del predio, opinión positiva en materia de seguridad social, entre otros requisitos.

**TABLA 2. INCENTIVOS DE LA SAGARPA (2019)**

CONCEPTOS DE INCENTIVO	MONTOS DE INCENTIVOS Y PORCENTAJES MÁXIMOS
I. Adquisición de material vegetativo, infraestructura, equipamiento y maquinaria	Personas morales: hasta 50% del valor de los conceptos autorizados, sin rebasar los \$4 500 000.00 (cuatro millones quinientos mil pesos 00/100 MN). No aplica para personas físicas.
II. Macro túnel	Hasta \$150 000.00 (ciento cincuenta mil pesos 00/100 MN) por hectárea.
	Personas físicas: sin rebasar 6 ha.
	Personas morales: sin rebasar 18 ha.
III. Malla sombra	Hasta \$300 000.00 (trescientos mil pesos 00/100 MN) por hectárea.
	Personas físicas: sin rebasar 3 ha.
	Personas morales: sin rebasar 9 ha.
IV. Malla antigranizo	Hasta \$100 000.00 (cien mil pesos 00/100 MN) por hectárea.
	Personas físicas: sin rebasar 9 ha.
	Personas morales: sin rebasar 27 ha.



V. Invernaderos	Hasta \$900 000.00 (novecientos mil pesos 00/100 MN) por hectárea.
	Personas físicas: sin rebasar 1 ha.
	Personas morales: sin rebasar 3 ha.

Fuente: Elaboración propia con datos de SAGARPA (2019).

Según Lezama (2018) mediante el programa de concurrencia en 2017 se aplicaron poco más de 19 millones de pesos en la Zona Costa de Baja California en apoyo a los productores agrícolas y pecuarios. Estos fondos también ayudaron a mejorar los sistemas de riego, fortalecer la agricultura protegida con el uso de malla sombra, adquirir tractores y otra maquinaria para el campo. Por otra parte, el Fideicomiso de Riesgo Compartido tiene la tarea de reorientar sus esfuerzos con el fin de detonar con estímulos a los agronegocios, así como respaldar a las empresas rurales y organizaciones de productores; además de apoyar actividades productivas en beneficio del medio ambiente con impacto social (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2015). Por su parte, los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, por sus siglas FIRA (2019) también otorgan apoyos para actividades de capacitación empresarial, asistencia técnica, consultoría, transferencia de tecnología y fortalecimiento de competencias.

Cabe mencionar que los apoyos mencionados estuvieron vigentes como parte de las políticas públicas del Gobierno de México en favor de la agricultura del 2015 al 2019. Actualmente existen siete principales programas en favor de los pequeños y medianos productores: (i) Producción para el Bienestar; (ii) Fertilizantes para el Bienestar; (iii) Fomento a la Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura – Componente Fomento a la Agricultura; (iv) Precios de Garantía; (v) Bienpesca; (vi) Abasto Rural a cargo de DICONSA; y (vii) Abasto Social de Leche. Estos programas del Gobierno Federal de México orientados a productores y productoras están basados en la distribución geográfica de los cultivos y zonas estrategias del país, principalmente a la zona sur-sureste, ya que aquí se cuenta con gran potencial productivo (Gobierno de México, 2023).

## Metodología

El trabajo metodológico consistió en tres etapas: (i) la primera se inició con la recolección de información bibliográfica referente a la implementación de un sistema de cultivo protegido y de la producción de tomate en México, pero particularmente en el Valle de San Quintín; (ii) la segunda etapa estuvo orientada en la recopilación de datos a través de cuestionarios, delimitando el estudio a pequeños y medianos agricultores productores de tomate bajo un sistema de cultivo protegido en el Valle de San Quintín; y (iii) la tercera etapa consistió en el análisis de cálculos y cifras históricas de una empresa dedicada a la agricultura protegida ubicada en San Quintín (Baja California), la cual se tomó como estudio de caso para obtener el cálculo costo-beneficio y determinar su rentabilidad.

Los cuestionarios fueron aplicados durante el periodo de enero a marzo de 2020, siendo de manera presencial a ocho productores afiliados y registrados al padrón de productores y productos alimenticios de Baja California de la Secretaría del Campo y la Seguridad Alimentaria de 2020, siendo el total de la muestra. El cuestionario se estructuró en dos secciones: la primera consistió en recabar información de la empresa en cuestión



incluyendo aspectos de actividad principal, tipo de sociedad, tamaño de la empresa, control mayoritario, empresa independiente o parte de un grupo de socios, número de cajas producidas durante los últimos tres años y antigüedad de esta. En la segunda sección se les pidió a los entrevistados emitir su opinión sobre la implementación de un sistema de cultivo protegido y sus posibles formas de financiamiento. Finalmente, el análisis de los datos se hizo a través del software Excel.

## Resultados y discusión

En cuanto a los resultados de esta investigación y tomando en cuenta la totalidad de los productores encuestados, se encontró que 87% son empresas familiares dedicadas a la agricultura, de los cuales 56% tienen de 11 a 20 ha de cultivo protegido, 22% tienen de 1 a 10 ha y 22% tienen de 21 a 30 ha. Es importante mencionar que el total de los agricultores utilizados como muestra en este trabajo cuentan actualmente con un sistema de cultivo protegido. En relación con los principales cultivos que se cosechan bajo sistemas de malla sombra el tomate es el que más prevalece con 42%, seguido del pepino con 40%, en tercera posición la calabaza con 14% (sembrado de diciembre a febrero por el clima frío), y finalmente los chicharos con 4%.

Respecto al financiamiento del costo de la malla sombra, la mayoría de los encuestados afirmó que para cada nueva nave de malla sombra adquirida utilizaron distintas formas de obtención de recursos, por lo que los resultados se fueron determinando, tomando en cuenta el número de has y a la forma de compra. Por lo tanto, 36% lo obtuvo pagando un porcentaje con capital de la empresa y/o mediante crédito bancario, 29% fue cubierto totalmente por la empresa; el 14% con apoyo de un cliente; es decir, a través de la liquidación de la compra-venta de los productos (tomates, pepinos, calabazas y/o chicharos), otro 14% utilizando un porcentaje del capital de la empresa, con apoyo del gobierno y/o con crédito bancario y finalmente, 7% restante empleó un porcentaje del capital de la empresa y/o del apoyo gubernamental.

Es importante destacar que 86% de los encuestados han solicitado apoyos del gobierno, pero únicamente 38% han sido aceptados para el agricultor, el otro 72% fueron rechazados. En este sentido, se les preguntó que asignaran un valor de mayor a menor importancia de los beneficios de la agricultura protegida con malla sombra para la producción de tomate, dando el siguiente resultado: volúmenes de producción más altos (33%), aumento de la calidad en la producción (27%), control de plagas y enfermedades (19%), control climático (12%), reducción de uso de gua (7%) y otros (2%).

En cuanto a los resultados del análisis de las cifras de la empresa agrícola del valle de San Quintín, es preciso mencionar que esta tenía proyectada una utilidad de \$3 000 000.00 para la adquisición de una nave de malla sombra con una superficie de aproximadamente cuatro hectáreas. En este orden de ideas, el resultado del cálculo de la relación costo-beneficio se dictamina que es un proyecto factible y necesario de realizarse.

En este estudio se encontró que: (i) el indicador de flujo de efectivo prevé que la empresa puede hacer frente a sus compromisos sin problema, puesto que este arrojó un saldo de \$4'863,363.00 al final del ciclo, la cantidad de flujo mensual es superior a sus necesidades



mínimas de costos fijos (Tabla 3) ; (ii) los resultados de los flujos anuales arrojaron un valor presente neto positivo de \$21'621,090.00, lo que significa que el proyecto es generador de dividendos, esto repercute en la rentabilidad haciendo crecer la empresa (Tabla 4); (iii) la tasa interna de retorno arrojó 54%, lo que es superior a la tasa de retorno mínima aceptable que es de 15%.

Estos indicadores hacen que el proyecto sea viable (Tabla 4). Consecuentemente: (iv) la relación utilidad/costo o costo/beneficio es de 1:8 o llamado de otra forma 1 a 8, esto significa que la empresa genera ocho unidades por cada unidad invertida; y (v) en cuanto al punto de equilibrio económico, se índice que la empresa estará en condiciones de recuperar sus costos al llegar a las 13 148 cajas vendidas o también cuando sus ingresos por ventas alcancen los \$2'169,409.00 (Tabla 5).

**TABLA 3. FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA DE ESTUDIO PROYECTADO AL 2022 CON BASE EN LOS INGRESOS Y EGRESOS**

CONCEPTO	ENE 22	FEB 22	MAR 22	ABR 22	MAY 22	JUN 22	JUL 22	AGO 22	SEP 22	OCT 22	NOV 22	DIC 22	TOTAL
Saldo inicial	3,000,000	888,334	833,737	299,492	903,468	2,111,468	2,753,699	2,225,677	1,684,814	1,286,842	2,290,818	3,937,830	
Ingresos por ventas				1,584,000	2,112,000	1,584,000				1,584,000	2,112,000	1,584,000	10,560,000
Otros ingresos													
Total ingresos				1,584,000	2,112,000	1,584,000				1,584,000	2,112,000	1,584,000	10,560,000
Egresos totales	10,584	54,596	534,245	580,024	504,000	541,770	128,021	140,864	329,972	580,024	464,987	368,947	4,238,034
Utilidad (perdida)	3,010,584	-54,596	-534,245	1,003,976	1,608,000	1,042,230	-128,021	-140,864	-329,972	1,003,976	1,647,013	1,215,053	6,321,966
Inversiones efectuadas	4,136,000												4,136,000
Necesidad de financiamiento	4,136,000												4,136,000
Financiamiento proyecto													
Refaccionario													
SAGARPA/SEFOA													
Propio	2,068,000			400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	68,000				4,136,000
Financiamiento total	2,068,000			400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	68,000				4,136,000
Saldo	942,584	833,737	299,492	903,468	2,111,468	2,753,699	2,225,677	1,648,814	1,286,842	2,290,818	3,937,830	5,152,883	5,152,883
Amortizaciones													
Crédito refaccionario													
Avio													
Otros egresos													



Otros préstamos													
Inversiones bienes de capital													
Otras inversiones													
Suma otros egresos													
Saldo antes de ISR y PTU	942,584	833,737	299,492	903,468	2,111,468	2,753,699	2,225,677	1,684,814	1,286,842	2,290,818	3,937,830	5,152,883	5,152,883
ISR (21%) y PTU	54,250.00											289,520	289,520
Saldo final del periodo	888,334	833,737	299,492	903,468	2,111,468	2,753,699	2,225,677	1,684,814	1,286,842	2,290,818	3,937,830	4,863,363	4,863,363

Fuente: Elaboración propia. La rotación de cuentas por cobrar y por pagar en promedios similares permiten un flujo de efectivo uniforme respecto con los ingresos y egresos.

**TABLA 4. PROYECCIÓN FINANCIERA ANUAL A CINCO AÑOS, VALOR PRESENTE NETO, TASA INTERNA DE RETORNO Y RELACIÓN UTILIDAD/COSTO O COSTO/BENEFICIO**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ingresos	0	10,560,000	10,883,136	11,216,160	11,559,374	11,913,091
Ingresos por ventas	0	10,560,000	10,883,136	11,216,160	11,559,374	11,913,091
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Egresos	4,136,000	4,238,034	4,367,718	4,501,370	4,639,112	4,781,069
Costos y gastos	0	4,238,034	4,367,718	4,501,370	4,639,112	4,781,069
Inversiones	4,136,000	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) operativa	-4,136,000	6,321,966	6,515,418	6,714,790	6,920,262	7,132,022
Pagos de ISR y PTU	0	289,520	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) neta	-4,136,000	6,032,446	6,515,418	6,714,790	6,920,262	7,132,022
Pagos financiamiento	0	0	0	0	0	0
Intereses refaccionario	0	0	0	0	0	0
Intereses avio	0	0	0	0	0	0
Intereses otros	0	0	0	0	0	0
Amortización de créditos	0	0	0	0	0	0
Capital refaccionario	0	0	0	0	0	0
Capital avio	0	0	0	0	0	0
Capital otros	0	0	0	0	0	0
Saldo neto	-4,136,000	6,032,446	6,515,418	6,714,790	6,920,262	7,132,022
<b>VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO</b>						
Inversión inicial	-4,136,000					
TREMA	15%					
Tasa de descuento (Base TIIE)		7.37%	7.37%	7.37%	7.37%	7.37%



Factor de ponderación		0.926	0.853	0.779	0.705	0.632
Saldo flujo descontado		5,587,855	5,555,045	5,230,150	4,880,169	4,503,872
Valor Presente Neto (VPN)		21,621,091				
Tasa Interna de Retorno (TIR)		54%				
Relación utilidad/costo		1:08				

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5. PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO A CAJAS DE TOMATE VENDIDAS

CONCEPTO	DATOS
Costos Fijos Totales (CFT)	1,634,560
Costos Variantes Totales (CVT)	2,603,474
Ventas Totales (VT)	10,560,000
Unidades Producidas (U)	64,000
Costo Fijo Unitario (CFU)	25.54
Costo Variable Unitario (CVU)	40.68
Precio de Venta Unitario (PVC)	165.00
Contribución Marginal (CM)	124.32
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN RELACIÓN A LAS VENTAS (PU):</b>	
<b>Fórmula:</b>	
PE \$ =	CFT
1-	CVT
	VT
PE \$ =	1,634,560
1-	2,603,474
	10,560,000
PE \$ =	\$2,169,409
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN RELACIÓN A LAS UNIDADES VENDIDAS (PEU):</b>	
<b>Fórmula:</b>	
PEU =	CFT x U
	VT - CVT
PEU =	104,611,855,343
	7,956,526
PEU =	\$13,148

Fuente: Elaboración propia. La empresa requiere una producción mínima de 13 148 cajas para mantenerse en el nivel de ingreso suficiente para no generar pérdidas. A partir de que se rebase esta cantidad de cajas producidas se empieza a obtener una ganancia.

Entre otros aspectos, la puesta en marcha del proyecto permitirá a la empresa ampliar el horizonte agrícola, hacer frente a la competencia, ser parte de la innovación tecnológica en cuanto a agricultura protegida se refiere, ya que diariamente la agricultura tecnificada



adquiere mayor mercado dadas las condiciones de calidad y productividad que se maneja tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido y tomando en consideración a Ro *et al.* (2021) y Cih-Dzul *et al.* (2011), los tomates de invernadero pueden ser más rentables que otros cultivos agronómicos; es decir, los tomates en invernadero tienen como objetivo lograr altos rendimientos por unidad de superficie, así como excelente calidad a través del control climático y de nutrición. El tomate es más fácil de cultivar en comparación con el pepino o lechuga y los rendimientos pueden llegar a ser muy altos. Mundialmente la demanda de tomate es alta a causa de su calidad de consumo por los nutrientes y beneficios a la salud.

Es preciso mencionar que, de acuerdo con Armendariz-Erives (2007), los avances en la actividad agrícola han contribuido a la degradación del ambiente y en los próximos 30 años las necesidades de alimentos se duplicarán, representando un gran desafío para satisfacer la demanda de una mayor población con menos tierra agrícola y agua. Es por esta razón que la empresa puede tener aliento de éxito futuro en cuanto al desarrollo de la agricultura protegida, al mismo tiempo que la tecnología va alcanzando niveles elevados que aumentan y mejoran la calidad y producción tanto de los productos como de los servicios ofrecidos, lo que se relaciona con lo que afirman otros investigadores (Ramírez-Vargas, 2019).

Las mayores siembras las encabeza el cultivo de tomate a través de la agricultura protegida con alrededor de 89% de la superficie sembrada y el resto a cielo abierto; también cabe destacar que los cultivos de tomate que se tienen en todo el mundo son vulnerables a diversas enfermedades y ataques de plagas y con ello las pérdidas causadas por estos insectos, lo que está relacionado con el estudio de Lugo-Sánchez *et al.* (2019) en el municipio de Sinaloa. Asimismo, rescatando la afirmación de Ro *et al.* (2021) de que el uso de cultivos protegidos con malla sombra en invernaderos reduce el uso de plaguicidas o pesticidas, por lo que esto conlleva a la protección de cultivos de manera sostenible y productos biológicos libres de estos compuestos reduciendo el impacto adverso a la salud humana por parte de los consumidores y al medio ambiente en general.

## Conclusiones

Existe la posibilidad que con la implementación de un sistema de cultivo protegido en el Valle de San Quintín se posibilita el incremento de la producción y calidad de los productos. En cuanto al financiamiento para la obtención del sistema de cultivo protegido, se encontró que la mayoría opta por usar el capital de su empresa y el financiamiento de un banco, y como otra opción los apoyos gubernamentales, sin embargo, los agricultores encuentran dificultad para acceder a los apoyos gubernamentales, además que son muy escasos y los trámites son engorrosos.

Es preciso destacar que los cultivos de tomate que se tienen en todo el mundo son vulnerables a diversas enfermedades y ataques de plagas, y con ello las pérdidas causadas por estos insectos; por lo que el uso de cultivos protegidos con malla sombra en invernaderos puede ser una alternativa para reducir el uso de plaguicidas o pesticidas, lo que conlleva a la protección de cultivos de manera sostenible y, por ende, reducir el impacto adverso a la salud humana y el medio ambiente en general.



También se deriva que las mayores siembras están encabezadas por el cultivo de tomate a través de la agricultura protegida con alrededor del 89% de la superficie sembrada y el resto a cielo abierto. Si bien es cierto que existen apoyos tecnológicos por parte de diversas dependencias de gobierno que incentivan el aprovechamiento adecuado del agua y la utilización de semilla certificada, pero por otro lado todavía hay incertidumbre por parte de los agricultores de efectuar la gestión para obtener los recursos económicos. Por ello, se invita a que los productores del Distrito de Desarrollo Rural 001, Zona Costa (001, que incluye a los municipios de Tecate, Tijuana, Playas de Rosarito, Ensenada y San Quintín) que desean baja recursos se apeguen a las fechas y requerimientos recomendados.

Finalmente, se propone que esta investigación sea ampliada a un mayor número de empresas productoras de tomate del área de San Quintín, incluyendo los poblados aledaños, con el propósito de tener un mayor nivel de veracidad a la realidad. Además, que la nueva investigación sea tomando en consideración los planes de apoyo para la agricultura y políticas públicas actuales del periodo del gobierno actual. Una limitante en la obtención de la información fue que no se pudo tener acceso a fotografías de las personas y empresas familiares del estudio. 

## **Agradecimientos**

El autor agradece a la estudiante Karina Rodríguez Acedo de la Maestría en Administración del Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS), por la realización de su trabajo de tesis titulado: 'Análisis y financiamiento del costo-beneficio de la implementación de un sistema de cultivo protegido para los agricultores productores de tomate del Valle de San Quintín'.



## Referencias

- Armendariz-Erives, S. (2007). *Desafíos y riesgos agrícolas ante el calentamiento global. Oportunidades y retos de la ingeniería agrícola ante la globalización y el cambio climático* (1era ed.). Universidad Autónoma de Chihuahua y Universidad Regional Universitaria de Zonas Áridas.
- Cama-Pinto, A., Gil-Montoya, F., Gómez-López, J., García-Cruz, A., y Manzano-Agugliaro, F. (2014). *Sistema inalámbrico de monitorización para cultivo en invernadero*. *Dyna*, 81(184), 164-170.
- Castilla, N. (2007). *Invernaderos de plástico. Tecnología y manejo* (25 ed). Mundi prensa libros.
- Chalan, J. M. (2019). *Agricultura convencional y agroecología frente al cambio climático. Elementos para el análisis a partir de las experiencias en 2 comunidades indígenas de la cuenca de lago San Pablo, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura*. Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Cih-Dzul, I. R., Jaramillo-Villanueva, J. L., Tornero-Campante, M. A., y Schwentesius-Rindermann, R. (2011). *Caracterización de los sistemas de producción de tomate (*Lycopersicon esculentum* Mill) en el estado de Jalisco, México*. *Tropical and subtropical agroecosystems*, 14(2), 501-512.
- Criollo, E. V., y Limones, G. A. (2018). *Análisis de los factores que inciden en los procesos de internacionalización de las mipymes de frutas y hortalizas no tradicionales*. Tesis de licenciatura. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Escobar, A., Martínez, E. A., y López, D. H. (2021). Cuadernos Regionales 3. Crecimiento agrícola y condiciones de trabajo en el Valle de San Quintín. México: Jornaleros en la Agricultura de Exportación.
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (2019). *Panorama Agroalimentario. Tomate Rojo*. FIRA.
- Gobierno de México (2023). *Programas de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural 2023*. Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *Panorama sociodemográfico de México*. INEGI.
- Lezama, E. (2018). *Análisis de las problemáticas de gestión el agua en la ciudad de ensenada, Baja California: hacia un cambio de paradigma en la gestión del agua*. Tesis de maestría. Colegio de la Frontera Norte, México.
- López, P. J., Montoya, R. B., Brindis, R. C., Sánchez, M. M. A. L., Cruz, C. E., y Morales, R. B. (2011). *Estructuras utilizadas en la agricultura protegida*. *Revista Fuente*, 3(8), 21-27.
- Lugo-Sánchez, M. Á., Flores-Canales, R. J., Isiordia-Aquino, N., Lugo-García, G. A., y Reyes-Olivas, Á. (2019). *Ácaros fitófagos asociados a jitomate en el norte de Sinaloa, México*. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 10(7), 1541-1550.
- Moreno, A., Aguilar, J., y Luévano, A. (2011). *Características de la agricultura protegida y su entorno en México*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 29(1), 763-774.
- Ortega-Martínez, L. D., Ocampo-Mendoza, J., Sandoval-Castro, E., Martínez-Valenzuela, C., Huerta-De la Peña, A., y Jaramillo-Villanueva, J. L. (2014). *Caracterización y funcionalidad de invernaderos en Chignahuapan Puebla, México*. *Revista Bio Ciencias*, 2(4), 261-270.
- Pineda, I. T., Lee, Y. D., Kim, Y. S., Lee, S. M., y Park, K. S. (2021). *Review of inventory data in life cycle assessment applied in production of fresh tomato in greenhouse*. *Journal of Cleaner Production*, 282, 124395.



- Ramírez-Vargas, C. (2019). *Extracción de nutrientes, crecimiento y producción del cultivo de pepino bajo sistemas de cultivo protegido*. Revista de Tecnología en Marcha, 32(1), 107-117.
- Ro, S., Chea, L., Ngoun, Z. P., Stewart, Z. P., Roern, S., Theam, P., Lim, S., Sor, R., Kosal, M., Roern, M., Dy, K. S., y Vara, P. V. (2021). *Response of tomato genotypes under different high temperatures in field and greenhouse conditions*. Plants, 10(3), 449-450.
- Santos, B. M., Obregón-Olivas, H. A., y Salamé-Donoso, T. P. (2010). *Producción de hortalizas en ambientes protegidos: estructuras para la agricultura protegida*. EDIS, 1(6), 1-5.
- Saynes, V., Etchevers, J. D., Paz, R., y Alvarado, L. O. (2016). *Emisiones de gases de efecto invernadero en sistemas agrícolas de México*. Terra latinoamericana, 34(1), 83-96.
- Schlam, F. H. (2011). *Manejo automático de malla sombra y riego en un invernadero con tomates*. Scientia Agropecuaria, 2(1), 31-37.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2019). Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Informe tercer trimestre. SAGARPA.
- Secretaría de Fomento Agropecuario (2015). Panorama general de “zona San Quintín” Baja California. SEFOA.
- Secretaría del Campo y la Seguridad Alimentaria (2020). Padrón de productores y productos alimenticios de Baja California. Gobierno de México.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2022). Expectativas agroalimentarias agosto. SIAP.
- Soto, A. R., Vargas, R. A., y Jiménez, B. J. (2020). *Ecosistema de datos agrícolas: sector hortícola mexicano*. Repositorio internacional de investigadores en competitividad, 14(14), 1-21.
- Wittwer, S. H., y Castilla, N. (1995). *Protected cultivation of horticultural crops worldwide*. Hort technology, 5(1), 6-23.
- Wojciechowska-Solis, J., y Barska, A. (2021). *Exploring the preferences of consumers' organic products in aspects of sustainable consumption: The case of polish consumer*. Agriculture, 11(2), 138.





Como citar:

Meraz Ruiz, L. (2023). *Análisis del costo-beneficio de un sistema de cultivo protegido de (Solanum Lycopersicum) en San Quintín (Baja California, México)*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/SUAF3529>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

## Producción de subjetividades en el capitalismo de plataformas

### *Production of subjectivities in platform capitalism*

Alejandro José Saldaña Rosas<sup>1</sup>

Recibido 31 de agosto de 2023; aceptado 19 de octubre de 2023

### Resumen

El capitalismo en el siglo XXI se ha expandido globalmente a partir de la producción y, sobre todo, del consumo, la digitalización y la multiplicación de empresas y organizaciones; analizar estas tendencias es imprescindible para comprender las especificidades organizacionales en los ámbitos nacionales y regionales. Para comprender esta expansión y sus especificidades, en este trabajo se expone la propuesta conceptual del Modo Capitalista de Seducción. El trabajo está organizado en tres apartados: 1) el análisis de los procesos de “enganchamiento” o compromiso (*engagement*) del capitalismo de plataformas a través de las redes de empresas y organizaciones; 2) la reflexión sobre el desbordamiento del sistema *managinario* hacia la sociedad; 3) la conceptualización del *smartphone* como expresión del *googleísmo* y como dispositivo de dominación social. Finalmente, en el último apartado, se exponen las conclusiones del trabajo.

**Palabras clave:** Capitalismo. Plataforma digital. Cultura dominante. Alienación social.

**Código JEL:** B59, Y80

### Abstract

Capitalism in the 21st century has been expanded globally through production, and above all, through consumption, digitization, and the proliferation of companies and organizations; analyzing these trends is essential to understand organizational specificities in national and regional contexts. To comprehend this expansion and its specific characteristics, this paper presents the conceptual proposal of the Capitalist Seduction Mode. The paper is organized into three sections: 1) an analysis of the processes of "hooking" or engagement of platform capitalism through networks of companies and organizations; 2) a reflection on the overflow of the managerial system into society; 3) the conceptualization of the smartphone as an expression of Googlism and as a device of social domination. Finally, in the last section, the conclusions of the paper are presented.

**Keywords:** Capitalism. Digital platform. Dominant culture. Social alienation.

**JEL Code:** B59, Y80

.....  
<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. Investigador (Facultad de Contaduría y Administración). Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de especialidad: Estudios críticos en gestión, Subjetividad y lazo social. Contacto: [alsaldana@uv.mx](mailto:alsaldana@uv.mx)  
<https://orcid.org/0000-0001-7645-1498>

## Introducción

Las tendencias del capitalismo en sus procesos de acumulación son de orden global, con algunas variantes o modulaciones que no necesariamente obturan los procesos de reproducción social, económica, institucional, subjetiva e imaginaria que ocurren, en esencia y a través de las organizaciones; este rasgo nos compele a identificar esas tendencias globales para estar en condiciones de comprender las contra tendencias, las resistencias, las particularidades, las anormalidades, inclusive. En esta perspectiva, es necesario construir los conceptos y referentes para comprender la complejidad de las organizaciones y su papel en las grandes transformaciones y tendencias del capitalismo en su etapa globalizada, digital y con cada vez mayor presencia de la inteligencia artificial en innumerables actividades económicas, sociales, políticas. Necesitamos conceptos para analizar las organizaciones y su constante hacer(se) y su persistente deshacer(se), esto es, su participación en los ciclos de (re)producción-distribución-consumo de las mercancías, las subjetividades, las instituciones y el tejido social en su conjunto. En esta tesitura apunta la propuesta del Modo Capitalista de Seducción.

Uno de los rasgos que caracterizan al capitalismo globalizado es la transición generalizada hacia la digitalización de los procesos productivos, los servicios, la educación, la gestión pública y el consumo. La pandemia de COVID-19 precipitó la tendencia global hacia la digitalización, el trabajo a distancia (*home office*), el consumo en línea e incluso el tiempo libre ocupado a través de plataformas de *streaming*. Algunos autores que han destacado la expansión del trabajo a distancia por la pandemia son Montero, Vasconcelos y Arias (2020) y Camacho (2021), entre otros muchos autores. Esta tendencia del capitalismo global se ha acelerado por la Inteligencia Artificial (IA) y sus múltiples aplicaciones, entre otras, en sus efectos en los sujetos, por ejemplo, determinando perfiles de psicopolítica digital a partir de la IA. Sobre el particular hay que emprender investigaciones, cosa que actualmente se desconoce.

Estas tendencias van mucho más allá de la simple realización de mercancías a través del consumo, constituyen, en los hechos, un amplio y generalizado proceso de reproducción de subjetividades en el que las plataformas digitales desempeñan un rol cada vez más protagónico. En esta tesitura, resulta pertinente y necesario explorar los rasgos de la reproducción de subjetividades a través de las plataformas digitales, que constituyen, sin duda alguna, nuevos ámbitos de estudio de las organizaciones. Para este análisis necesitamos dotarnos de conceptos que nos permitan dar cuenta de estas nuevas realidades.

El contexto de este trabajo está dado por las siguientes referencias, que aluden a una misma realidad: la importancia del *engagement* o compromiso de los sujetos (consumidores) hacia las firmas y sus productos (mercancías); esto es, la trascendencia del *engagement* en el contexto del capitalismo digital o de plataformas.<sup>2</sup>

.....

<sup>2</sup> Las palabras en español en cursiva, salvo que se indique otra cosa, son de mi autoría, para enfatizar ideas o conceptos.



a) En su ya clásico libro *La era del capitalismo de la vigilancia*, Zuboff (2020) establece una idea muy interesante:

*Los productos y servicios del capitalismo de la vigilancia no son los objetos de un intercambio de valor. No establecen reciprocidades constructivas entre productor y consumidor. Son, más bien, los «ganchos»<sup>3</sup> que atraen a los usuarios hacia unas operaciones extractivas en las que se rebañan y se empaquetan nuestras experiencias personales para convertirlas en medios para los fines de otros (Zuboff, 2020, capítulo III. Qué es el capitalismo de la vigilancia).*

b) Nir Eyal, uno de los científicos al servicio de las corporaciones digitales más exitoso (y más perverso) del mundo señala:

*Hoy, pequeños equipos de emprendedores (startups) pueden cambiar profundamente conductas guiando a los usuarios a través de una serie de experiencias que yo llamo “hooks”<sup>4</sup>. Mientras más a menudo los usuarios corren a través de esos hooks, es más probable que ellos formen hábitos. (Eyal, 2014, introducción).*

c) Una tercera referencia nos la proporciona Linz Ribeiro:

*La falsa idea de que alguien obtiene un servicio sofisticado y muy necesario de manera gratuita subyace en lo que llamo la “economía de la carnada”<sup>5</sup>, que significa que se nos ofrece un regalo irresistible, pero una vez que estamos literalmente enganchados, damos a cambio un bien precioso: toda la información que las compañías necesitan para ajustar a nuestro gusto los bienes de consumo y los servicios que quieren vender (Linz Ribeiro, 2017, sección La economía de la carnada: los usuarios como trabajadores no remunerados).*

d) Briseño-Montilla, en su texto *Capitalismo de la seducción, exposición y emoción en la paulatina sociedad del ‘me gusta’*, establece que:

*La finalidad de generar adicción por medio de tecnologías inteligentes y redes sociales tiende la mascarada y artilugios a favor de los beneficios lucrativos que representan. De esta manera, funcionan como señuelos, con fines particulares, usualmente de corte económico y vigilancia (Briseño-Montilla, 2022, sección 2.6 Adicción y me gusta como estrategias corporativistas de dominación).*

e) Una última referencia, de Marta Peirano:

*Lo que quiere la tecnología que hay dentro de tu móvil es engagement. El engagement es la cumbre de la felicidad de la industria de la atención [...] En español no hay una palabra exacta para engagement. La traducción literal es «compromiso para el matrimonio», como si abrir una cuenta de usuario implicara una relación íntima entre el usuario y el servidor (Peirano, 2019, sección Por qué no puedes dejar de tocar tu móvil).*

.....

<sup>3</sup> Comillas en el original

<sup>4</sup> Ganchos. Comillas y paréntesis en el original

<sup>5</sup> Comillas en el original



Desde diferentes perspectivas, las palabras enfatizadas en las anteriores cinco referencias: ganchos, *hooks*, carnada, señuelos, *engagement*, aluden a una misma realidad: el “enganche” de los usuarios y consumidores a las promesas y esperanzas, vueltas mercancías y servicios, que nos brinda el capitalismo de plataformas. Como podemos observar, el énfasis de las anteriores referencias está puesto en la oferta y sus múltiples estrategias comerciales para brindar carnadas y señuelos que enganchen al consumidor a efecto de establecer un *engagement* o compromiso de por vida, lo que asegura el éxito de empresas y organizaciones, estimado por sus volúmenes de venta y por la lealtad de los consumidores (en no pocas ocasiones, convertidos en adictos).

Lo que no queda del todo en claro es la otra parte, la de la demanda, esto es y para presentar la inquietud con algunas interrogantes: ¿a qué nos enganchamos? ¿por qué los señuelos enganchan, es decir, atrapan? ¿por qué decidimos (muchas veces sin percatarnos de ello) comprometernos (*engagement*) con las empresas y organizaciones, sus productos y servicios?

A fin de intentar dar respuesta a las anteriores interrogantes, se proponen tres ideas-hipótesis que, si bien están estrechamente vinculadas, al mismo tiempo son proposiciones que pueden analizarse y discutirse de manera independiente.

- **Primera proposición:** las carnadas, los *hooks*, los señuelos, las estrategias y recursos para lograr el *engagement* ocurren por la red de empresas y organizaciones que los producen, los soportan, los distribuyen y promueven. Estas carnadas o anzuelos se emplazan en una lógica de seducción en la medida en que las empresas y organizaciones son, también, además de estructuras de producción, espacios de seducción y consumo. El análisis de esas redes de empresas y organizaciones, sus señuelos y el *engagement* a que dan lugar es una de las áreas de investigación más relevantes para comprender los procesos que dan lugar al Modo Capitalista de Seducción.
- **Segunda proposición:** el sistema *managinario* social obtiene su fuerza, su legitimidad y su capacidad de dominación del hecho de que produce subjetividades de seducción, es decir, subjetividades que son al mismo tiempo seductoras y seducidas. La red de organizaciones y empresas que signan al capitalismo hipermoderno, y en particular, a la economía de plataformas, indica que el sistema *managinario*, fundamentalmente a través del consumo, se ha desbordado hacia toda la sociedad.
- **Tercera proposición:** la seducción tiene dispositivos concretos para reproducirse, circular, enganchar y facilitar el acceso al consumo; el más importante en la economía de plataformas, que no el único, es el teléfono inteligente o *smartphone*. El desplazamiento del dedo en el celular (*scroll*) es el equivalente de las rutinas fordistas, en un escenario digital diseñado para la extracción de plusvalor a partir de la experiencia personal, a partir de la explotación del imaginario. Podemos decir que el *smartphone* es al *googleísmo* lo que la cadena de montaje al fordismo (Lins Ribeiro, 2017).



Exploremos estas tres ideas-hipótesis que, en conjunto, trazan los rasgos del *engagement* que caracteriza al capitalismo de plataformas. No está por demás señalar que los rasgos apuntados se presentan de manera independiente simplemente con fines explicativos, en el entendido de que se trata de procesos de subjetivación, exposición y consumo imbricados uno en otro.

La metodología que estimula este artículo está basada en un proceso de abstracción derivado de la lectura tanto de muchos textos (referidos en la bibliografía) como en el análisis de la participación de miles de personas en diferentes redes sociales como *Facebook*, *Twitter* (actualmente *X*), *Instagram*, *WhatsApp* y *Youtube*, principalmente. La reflexión sobre la enorme participación de miles de personas en estas redes no se ha construido sobre criterios de segmentos estadísticos por estamentos laborales, por ejemplo, sino tomando en consideración la participación desde el “Yo”, es decir, desde opiniones y puntos de vista yoicos que ilustran con alta precisión las subjetividades de las personas. Parte de la consecuencia de esta perspectiva teórica deriva en la propuesta teórica de “Yo-Pixel”, es decir, de un concepto que apunta a analizar la construcción de la subjetividad a partir del lazo y la actividad en medios digitales.

La construcción de metodologías para analizar la participación de las organizaciones en las redes sociales es imprescindible y probablemente de muy alto impacto teórico; en este trabajo no fue posible iniciar esta actividad, simplemente se anota una de las inquietudes que en algún momento serán abordadas en una investigación específica. La idea es la siguiente: cada día hay más y más organizaciones que trabajan y viven en función de las redes sociales: empresas privadas pequeñas, medianas, grandes, organizaciones civiles, comercios, restaurantes, cooperativas, organizaciones políticas, instituciones educativas y culturales, entre muchas otras. Las ventajas y desventajas de la participación de cada firma en las redes sociales son posibles y necesarias de analizar, sin embargo, es imprescindible incluir el análisis de las consecuencias de las firmas propietarias de estas redes. En otros términos: ¿qué beneficios, o no, tienen *Meta*, *Alphabet* y *X*? La duda puede inscribirse en la discusión propuesta por Zuboff (2020) sobre el mercado de futuros conductuales. En otras palabras: ¿qué vínculos hay entre las subjetividades individuales basadas en el “Yo-Pixel” y los procesos empresariales globales?

## Rasgos del capitalismo digital

### Redes de empresas y organizaciones: consumo y sentido

El entramado organizacional representa la máxima expresión de la conversión de la firma capitalista como la principal institución productora de sentido en el mundo contemporáneo y su influencia en el resto de las organizaciones. La red de empresas y organizaciones es la que lanza el anzuelo del que los consumidores individuales se enganchan, por lo que, si el *engagement* es con una empresa u otra en particular, con una organización o con la otra (o con varias a la vez) es secundario, lo trascendente es que resulta prácticamente imposible escapar de las redes y los anzuelos organizacionales del capitalismo de plataformas.



Por capitalismo de plataformas se entiende:

*Aquellos negocios que dependen cada vez más de la tecnología de información, datos e internet para sus modelos de negocios. Esta es un área que atraviesa los sectores tradicionales -incluyendo el sector manufacturero, servicios, transporte, minería y telecomunicaciones-, y de hecho hoy se está volviendo esencial para gran parte de la economía (Srnicek, 2018 p. 12).*

Podemos agregar que la dependencia de la tecnología de la información, los datos, el internet y las redes sociales se ha expandido hacia prácticamente todas las actividades productivas, institucionales, políticas, sociales, etc., al punto de conformar una enorme red de empresas y organizaciones en las que transcurren nuestras actividades cotidianas; una red que, como se ha mencionado anteriormente, es el escenario idóneo para lanzar los anzuelos que enganchan al sujeto en sus anhelos narcisistas. La dependencia tecnológica es mucho más que un simple lazo funcional, educativo o laboral, en realidad es un vínculo de sumisión establecido fundamentalmente a través del *smartphone*, como lo señala Han:

*El smartphone se ha establecido como devocionario del régimen neoliberal. Como aparato de sumisión, se asemeja al rosario, que es tan móvil y manejable como el gadget digital. El like es el amén digital. Cuando damos al botón <<Me gusta>>, nos sometemos al aparato de la dominación.*

Por su parte, Éric Sadin también ha aportado suficientes argumentos para sustentar la trascendencia contemporánea hacia la tecnología de la importación, en particular hacia la inteligencia artificial. Comenta Sadin (2020:70): “la inteligencia artificial no representa solamente una tecnología, sino que encarna con más exactitud una *tecno-ideología*, que permite que se confundan los procesos cerebrales y las lógicas económicas y sociales que tienen como base común su impulso vitalista y su estructura conexionista altamente dinámica”

Lo que debemos incluir es que tanto la dominación digital como la inteligencia artificial ocurren esencialmente en organizaciones sociales de distinto tipo, pero organizadas en torno a la modernidad capitalista. En este sentido, podemos afirmar que el capitalismo hipermoderno ha dado lugar a una sociedad de organizaciones: desde el nacimiento hasta la muerte, nuestra vida ocurre en una trama de organizaciones y empresas de la que es prácticamente imposible escapar:

*Entre el individuo y la sociedad, las organizaciones son omnipresentes. El desarrollo de las sociedades ha dado lugar a una inflación organizativa galopante. No hay sector de la vida social que no esté administrado, programado y gestionado. De toda la existencia humana, desde el nacimiento hasta la muerte, se ocupan las organizaciones (de Gaulejac y Hanique, 2015, capítulo 1, sección L'exacerbation des contradictions dans la société hypermoderne).*

Esta red de organizaciones es crucial para que ocurran los enganches que caracterizan al capitalismo digital. El *engagement* ocurre porque hay escenarios de enganchamiento con la red de organizaciones y empresas en las que se juegan los destinos de miles de millones de personas en todo el mundo. Los escenarios de enganchamiento se expresan en que los proyectos de vida de cada una de nosotras, de cada uno de nosotros, están



indefectiblemente contruidos en y a través de la red de organizaciones y empresas de la hipermodernidad capitalista.

Los escenarios de enganchamiento hay que entenderlos en un sentido potencial, esto es, como la posibilidad de que en la economía de la carnada los sujetos queden, en efecto, sujetos a la red de empresas y organizaciones ya sea a través del trabajo (como asalariados, como gerentes o directivos, como patronos o emprendedores, como funcionarios públicos, etc.), inclusive enganchados en sus expectativas de encontrar un trabajo, una plaza, un lugar de inserción social, o bien y de manera decisiva, enganchados a través del consumo. Si el *engagement* ocurre con una u otra organización es secundario, lo destacable es que el *anzuelo del enganchamiento* es tirado por el conjunto de empresas y organizaciones, no por una u otra en específico, si bien las grandes firmas digitales son las que mayores beneficios económicos obtienen de la explotación de nuestras experiencias de vida.

Los escenarios de enganchamiento son los formatos que modulan las biografías de los sujetos, es decir, las estructuras organizacionales en las que se delinear y se expresan las trayectorias de vida particulares de cada individuo. En gran medida, nuestras biografías particulares están constituidas por los relatos de las travesías en las redes de organizaciones y empresas en las que ha circulado nuestra existencia. En esta tesitura, esas redes organizacionales son formatos imaginarios en al menos dos sentidos:

a) Son productos imaginarios característicos de la modernidad capitalista que ha hecho de las organizaciones y en particular, de la empresa privada, la principal instancia productora de sentido; la vida, nuestras vidas (y nuestras muertes) están acotadas por la red de organizaciones en las que se definen nuestras expectativas, nuestros anhelos, nuestras limitaciones, la historia heredada, la historia construida y la historia posible. Es en el espacio organizacional, que incluye el consumo, en el que se constituyen las subjetividades en el capitalismo hipermoderno. Como señala Bornhauser:

*Toda constitución de subjetividad necesariamente pasa por una mediación de orden histórica, una intervención sociosimbólica, que si bien no agota la totalidad y heterogeneidad de las determinaciones que inciden en la configuración y en el devenir del sujeto, sí afecta decisivamente la conformación o disolución de algunas de sus propiedades o características más primordiales (Bornhauser, 2006 p. 24).*

Las empresas y organizaciones son la principal mediación histórica donde ocurren las intervenciones de orden sociosimbólicas.

b) En tanto estructuras de mediación, en las organizaciones se da el encuentro de la realidad psíquica y de la realidad histórica, es decir, se produce el imaginario social instituyente que es, a su vez, instituido en las propias organizaciones. Las organizaciones son el espacio en el que se expresa el imaginario seducido o anzuelo (*leurrant*), al mismo tiempo que el imaginario motor o fecundo (Enríquez, 1992). Por cuanto al primero (*leurrant*) son espacios de reproducción, de estabilidad, de control y su tendencia es a reducir las tensiones y los conflictos en aras de la eficiencia, la eficacia y la consecución de metas y objetivos; pero también y en tanto imaginario motor son espacios de creatividad, riesgo e innovación. Es decir, las organizaciones en tanto espacios imaginarios son instancias de vigilancia y control



al tiempo que de autonomía y libertad. Al respecto, Enríquez establece que la organización, en tanto sistema imaginario:

*[...] tiene la posibilidad de elegir entre dos formas de imaginario: el imaginario atrayente o seductor y el imaginario impulsor o creador. El imaginario seductor, en la medida en que la organización trata de atrapar a los sujetos en sus propios deseos narcisistas de afirmación, en su fantasía de omnipotencia o en su demanda de amor, haciendo gala de poder responder a sus deseos más excesivos y arcaicos y de transformar las fantasías en realidad [...] Imaginario motor en tanto que la organización permite a los sujetos dejarse llevar por su imaginación creativa en su trabajo sin sentir los amarres de reglas imperativas. Si el imaginario es siempre des-real, es también lo que fecunda a la realidad (Enríquez, 1997 p.37).*

Es necesario insistir en las organizaciones no solo como espacios de trabajo, de explotación y de gestión sino también y de manera decisiva, como lugares donde se trazan y realizan las biografías de los sujetos, espacios, por ende, también de seducción y decididamente de consumo: consumo de bienes y servicios, pero también de expectativas, de aspiraciones, de imaginarios. Las organizaciones son creadoras-creadas de imaginarios, es decir, son espacios de creación al tiempo que son espacios de consumo.

Estas redes de empresas, gobiernos, partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil, escuelas, universidades, clubes deportivos y culturales, redes sociales digitales, empresas de comunicación, del espectáculo, etc. son la principal institución productora de sentido del capitalismo hipermoderno. Es decir, en una sociedad en la que el éxito individual estimado en términos de consumo se ha entronizado como el ideal a perseguir, lo que da sentido a nuestras pequeñas y extraordinarias vidas se produce, circula y se consume en este entramado organizacional. La realización plena del individuo, su "éxito" en la vida está, paradójicamente, en función de su inserción en la trama de organizaciones.

Esta paradoja se explica por los procesos de desinserción social que han caracterizado al capitalismo neoliberal desde hace cuarenta años aproximadamente y que se expresan, entre otras formas, en que las identidades "duras" del capitalismo fordista han cedido su lugar a las identidades fluidas, líquidas diría Bauman (2004), del capitalismo *googleísta*. Si la resistencia y oposición al capitalismo fordista se caracterizó por las luchas sindicales (expresión a su vez de la lucha de clases), el capitalismo *googleísta* se caracteriza por la lucha de plazas (o de lugares), esto es, por los esfuerzos individuales para lograr alguna forma de inserción social, de reconocimiento, de identidad, de pertenencia. "La lucha por las plazas no es una lucha entre personas o entre clases sociales. Es una lucha de individuos aislados contra la sociedad para recuperar un "lugar", es decir, un estatus, una identidad, un reconocimiento, una existencia social" (de Gaulejac, Blondel y Taboada-Leonetti, 2016: introducción). Ese lugar, ese estatus, esa identidad se consigue en el entramado organizacional, ya sea como trabajador, como colaborador, como emprendedor, como *influencer*, como *youtuber*, como participante en alguna red social y decididamente, como consumidor.

En esta perspectiva, consumir es mucho más que una actividad económica, es también y de manera fundamental, un momento clave en la producción imaginaria del sujeto, por lo



que se trata de una actividad de orden social, colectiva, masiva, que muy poco, sino es que nada, tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas. En tal sentido, la diferencia entre el consumo para la satisfacción de las necesidades, en un sentido económico, y el consumismo, como práctica alienada, es, esencialmente, errada. El consumo es clave para la reproducción del capitalismo, tanto de los sujetos como de las estructuras de clase. En tal sentido, es pertinente recuperar en extenso a Baudrillard, quién establece lo que a su parecer fundamenta la ideología del consumo:

*El consumo es una institución de clase como lo es la escuela: no sólo hay desigualdad frente a los objetos en el sentido económico (la compra, la elección, la práctica del consumo están organizadas por el poder adquisitivo y el grado de instrucción que, a su vez, está en función de la ascendencia de clase, etc.). Es decir, no todos tienen los mismos objetos, del mismo modo que no todos tienen las mismas oportunidades escolares. En un plano más profundo, hay una discriminación radical en el sentido en que sólo algunos tienen acceso a una lógica autónoma, racional, de los elementos del ambiente (uso funcional, organización estética, aptitud cultural): esos individuos no se relacionan con los objetos ni «consumen» en el sentido pleno del término; mientras los otros están condenados a una economía mágica, a valorar los objetos como tales y todo lo que hace las veces de objeto (ideas, pasatiempos, saber, cultura), esta lógica fetichista es propiamente la ideología del consumo. (Baudrillard, 2007. Tercera parte, sección Una institución de clase).*

En esa lógica fetichista del consumo, el sujeto seducido y dominado, se concibe como la parte activa de la seducción, es decir, como el seductor y, por ende, como un sujeto libre. Tal inversión ocurre porque la red de empresas y organizaciones son el escenario para la realización de la libertad del sujeto, una libertad expresada precisamente a través del consumo. La libertad de y en el consumo es la manifestación de subjetividades seducidas, de subjetividades dominadas.

## **Subjetividades seducidas, subjetividades dominadas**

La seducción ha dejado el ámbito de la vida privada para convertirse en un fenómeno colectivo y generalizado que, como hemos señalado antes, tiene muy importante incidencia en la actividad económica, en la construcción de subjetividades y en la dominación social; si no tomamos en cuenta al menos estos tres registros (económico, psíquico y político) no es posible avanzar en la construcción de una teoría social de la seducción que dé cuenta de su funcionamiento en la reproducción del capital, en la disposición de subjetividades seducidas que encuentran en las organizaciones la vía para su realización personal y en la estructuración de relaciones de poder sistemáticamente asimétricas que articulan la explotación laboral con las relaciones patriarcales y el colonialismo. En esta perspectiva, desde hace unos cuarenta años Lipovetsky ha insistido que el capitalismo hipermoderno ha mutado de tal forma que la seducción ocupa un lugar absolutamente central en las sociedades contemporáneas:

*Lejos de circunscribirse a las relaciones interpersonales, la seducción se ha convertido en el proceso general que tiende a regular el consumo, las*



*organizaciones, la información, la educación, las costumbres. La vida de las sociedades contemporáneas está dirigida desde ahora por una nueva estrategia que desbanca la primacía de las relaciones de producción en beneficio de una apoteosis de las relaciones de seducción (Lipovetsky, 1986 p. 17).*

La apoteosis de las relaciones de seducción ha sido posible por la red de empresas y organizaciones en las que el sujeto indefectiblemente queda enganchado para construir su proyecto de vida, para lograr su realización personal, para expresarse en lo individual en función de su (des)inserción social. Las redes de empresas y organizaciones han potenciado sus capacidades de *engagement* por los algoritmos, la digitalización, la expansión de internet, la propagación de la telefonía celular y la inteligencia artificial “a tal punto [...] que entramos en la era antropomórfica de la técnica” (Sadin, 2020 p. 19).

El *engagement* organizacional se establece a través del ejercicio de la libertad del sujeto, es decir, la dominación se construye sobre la base de la libertad individual, una libertad de mercado, de consumo, sin duda alguna, pero una libertad que también abre las vías de expresión de la creatividad individual. La seducción se convierte en un recurso fundamental para el capitalismo digital, no solo por su función de vigilancia y control sino también, y fundamentalmente, por su función de libertad (paradójica) que permite transformar las subjetividades de seducción en utilidades para las firmas. Dice Han que “el neoliberalismo es un sistema muy eficiente, incluso inteligente, para explotar la libertad” (Han, 2014 p. 13). La explotación de la libertad ocurre, precisamente, por la seducción.

La seducción, anclada en el imaginario, es un recurso de explotación de la experiencia humana. El imaginario en tanto anzuelo engancha a los sujetos por su lado narcisista, hedonista y necesitado de reconocimiento social; el imaginario en tanto motor, por su parte, promueve la creatividad y la innovación al ocupar, a través de la trama de empresas, el espacio potencial (Winnicott, 2000) de los sujetos en el que los objetos transicionales se convierten en dispositivos de producción-explotación a la vez que en instrumentos de consumo-seducción. En esta lógica, es posible sostener que el principal objeto transicional en la actualidad es el *smartphone*.

De esta forma, el capitalismo consolida su dominación por el ejercicio de la creatividad y la libertad individual, lo cual no contradice que la explotación laboral, la exclusión social, la pobreza y las formas rígidas de control y dominación social sigan reproduciéndose; en todo caso, lo que debemos explicar es por qué si el capitalismo es tan perjudicial para las sociedades humanas, y en general para la vida en el planeta, por qué no hemos sido capaces de construir modelos o utopías sociales que nos movilicen para una transformación total y radical del sistema.

Una de las posibles explicaciones es que precisamente el capitalismo fundamenta su dominación en el ejercicio de la libertad del individuo expresada en la red de organizaciones y en particular, en el consumo; una libertad acotada, vigilada, conducida inclusive, pero también anhelada y concebida como sustancial al individuo y, por ende, irrenunciable. Se trata de una libertad que estimula y favorece el individualismo a partir de la expansión de las capacidades individualistas, subjetivas e imaginarias, del sujeto. En estas circunstancias, el sujeto, para constituirse como tal, tiene que construirse como consumidor, eligiendo “libremente” el conjunto de bienes y servicios que le otorguen un estatus, una identidad, una



posibilidad de exhibición y de reconocimiento. El consumo se convierte así en parte constitutiva del sujeto, es decir, se vuelve una actividad experiencial que forma al sujeto como tal, lo modula, lo libera (así sea una libertad vigilada), le otorga posibilidades imaginarias ilimitadas a cambio, desde luego, de plegarse a sus designios y sus arrebatos. El consumo ha devenido en el demiurgo universal de nuestros tiempos.

De esta forma, el poder deja de ser un agente exterior que “oprime” al sujeto para insertarse en su subjetividad y, sobre todo a través del consumo, transformarse en dispositivo de seducción. El Modo Capitalista de Seducción (Saldaña y Mazzotti, 2023) produce consumidores, es decir, sujetos sujetados en los pliegues de su narcisismo, individuos en busca de su identidad y su razón de ser; con ello se facilita la dominación económica, social y política del capital sobre los individuos. El Modo Capitalista de Seducción es el poder subjetivizado en tiempos del capitalismo digital de plataformas.

Sobre el poder subjetivizado, escribe Judith Butler:

*La «sujeción» es el proceso de devenir subordinado al poder, así como el proceso de devenir sujeto. Ya sea a través de la interpelación, en el sentido de Althusser, o a través de la producción discursiva, en el sentido de Foucault, el sujeto se inicia mediante una sumisión primaria al poder (Butler, 2001 p. 12).*

La sumisión al poder ocurre violentamente en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, pero también de manera absolutamente sutil, sin imposiciones manifiestas ni violencias ostensibles, fundamentalmente a partir de favorecer la autonomía de los individuos a través de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial, entre otras formas. La sumisión al poder discursivo del Modo Capitalista de Seducción se expresa en el *engagement* de los individuos en la red de empresas y organizaciones y, de manera particular, en las plataformas del capitalismo digital que promueven y facilitan la autonomía de los individuos, una autonomía bajo vigilancia, por supuesto.

Sobre este punto, Sadin establece que hay un vínculo estrecho entre el aumento de la inteligencia técnica y la autonomía de los individuos: “Son juegos de entrelazamientos que oscilan de facto entre la adquisición de una subjetividad altamente informada y la modificación de las decisiones por obra de algoritmos con poderes eminentemente seductores” (Sadin, 2020 p. 85). En estos juegos de entrelazamientos entre subjetividades informadas, e informatizadas, y los poderes de seducción de los algoritmos ocurre la reproducción, incesante y renovada, del capitalismo digital. La renovación continua del sistema es función de la innovación que, bajo esta perspectiva, excede el registro económico para convertirse en parte del discurso de la dominación de las subjetividades seducidas. La innovación transforma tanto las condiciones técnicas y económicas de los ciclos del capital como las subjetividades seducidas que permiten la reproducción relativamente tersa del sistema.

Para que el capitalismo se renueve constantemente a través de la innovación es imprescindible que los individuos sean libres, por supuesto, una libertad de consumo y vigilada. Se trata de un movimiento que es técnico, sin duda, pero también y esencialmente subjetivo: es la posibilidad del sujeto de inventar-se y con ello, de re-inventar el mundo una y otra vez. En otras palabras, la innovación tiene un perfil y un impacto económico, sin duda,



pero a la vez es una expresión imaginaria de las subjetividades *empendedoras* caras al capitalismo en sus diferentes fases de expansión. En la actualidad, las subjetividades en libertad se expresan, entre otras formas, en los emprendimientos por antonomasia del capitalismo de plataformas, los *startups*. Por supuesto, hay muchas otras expresiones de esa libertad (paradojal) que ofrece el capitalismo: en el arte, en las actividades científicas y culturales, en los negocios, en la actividad política, en los deportes, en el tiempo libre, etc.

Precisemos las relaciones seductor-seducido. Digámoslo en breve: su lazo se corresponde con el vínculo entre el individuo y el deseo, esto es, el seductor (o seductora) es tal por cuanto es el deseo el que lo moviliza, el que lo estimula. El seductor es, en esencia, un sujeto carenciado, de allí su deseo y su deseo de ser. El seducido, por su parte, se convierte en el objeto de deseo del seductor en una relación en la que los roles se invierten constantemente: el seductor pasa a ser el objeto del deseo mientras el seducido se convierte en seductor. Sobre el deseo y la carencia escribe Sartre:

*El hombre es fundamentalmente deseo de ser, y la existencia de este deseo no tiene que ser establecida por una inducción empírica: es el resultado de una descripción a priori del ser para-sí, puesto que el deseo es carencia y el para-sí es el ser que es para sí mismo su propia carencia de ser (Sartre, 1954 p. 346).*

En esta misma línea de pensamiento Vincent de Gaulejac señala que:

*El deseo de ser no se realiza sino como un deseo de maneras de ser, y ese deseo de maneras de ser se expresa a su vez a través de miles de deseos concretos que constituyen la trama de nuestra existencia (de Gaulejac, 2002 p. 55).*

Esos “miles de deseos concretos que constituyen la trama de nuestra existencia” son dispuestos por la red de empresas y organizaciones del capitalismo. Por lo tanto, si el deseo es carencia y el ser humano es, esencialmente, deseo de ser, entonces somos seres eminentemente carenciados. En esa carencia y, por ende, en ese deseo, el capitalismo despliega sus inmensos recursos a través de empresas y organizaciones para convertirlo todo no solo en mercancía, en objeto de consumo, sino también y prioritariamente, en objeto de deseo. La conversión de todo en objeto de deseo ocurre, precisamente, a través de la seducción.

El seductor se presenta como la parte activa, propositiva, creativa, y precisamente esos rasgos son los que le permiten reafirmar su capacidad seductora, en primer lugar, de su entorno inmediato (familiares, amigos, personas conocidas), en segundo lugar, prácticamente de todo el mundo al alcance de su teléfono celular o su laptop y, finalmente y de manera prioritaria, de sí mismo y de sus proyecciones imaginarias (una seducción a distancia). Esa capacidad de seducción opera fundamentalmente en la esfera del consumo mediante la adquisición de “satisfactores” anclados mucho más en el deseo que en la necesidad, mucho más en la esfera del imaginario que en el ámbito de la subsistencia. Recordemos a Bachelard (1966 p. 31): “El hombre es una creación del deseo, no una creación de necesidad”. Y añadimos, un deseo que en el capitalismo encuentra en el consumo la posibilidad máxima de realizarse.



El seductor, o seductora, se presenta ante sí mismo como un individuo en libertad, con la voluntad suficiente para tomar decisiones independientes y autónomas; la influencia del entorno, de otros individuos, de sus condiciones materiales y subjetivas de existencia es justamente eso, una influencia que acaso matiza las decisiones que asume como parte de su libertad individual. Este rasgo de libertad que hace al individuo reconocerse como tal, es el que precisamente hace del seductor, un sujeto seducido, toda vez que lo social precede a lo psíquico. Sobre el punto escribe Vincent de Gaulejac: “la realidad psíquica de un individuo no puede concebirse sino apoyada sobre otro “real” que la precede” (de Gaulejac, 2002 p. 65).

El seductor (individuo) se siente tal porque previamente ha sido seducido (por las organizaciones del capitalismo) y en cada acto de seducción (motivado por el consumo) reafirma su esta condición de sujeto (activo) de seducción.

Ahora bien, en las relaciones seductor-seducido:

*El seducido tiene el carácter más bien del utópico: se quiere inspirar y desea cambiar; la forma de hacerlo es siguiendo fielmente a su dios, al seductor. El seducido quiere conseguir esto, y se abandona al seductor. El seductor, por su parte, consigue en cada seducción una nueva inspiración, y se hace aún más seductor, aún más atractivo, al menos a los ojos del seducido (que le mirará siempre), y también según su propia opinión (Pérez, 2005 p. 2).*

El seducido sigue fielmente al seductor, es decir y en el contexto de este trabajo, a las empresas y organizaciones del capitalismo de plataformas, que, a su vez, abre las posibilidades para su realización personal. De esta manera, el seducido se vive a sí mismo como la parte activa de la relación, es decir, como seductor.

La relación seductor-seducido sucede, entre otras formas, a través del objeto de vigilancia y seducción por excelencia del capitalismo digital: el teléfono celular o *smartphone*. Esta afirmación nos coloca en la necesidad de indagar sobre la función de los teléfonos celulares en la dinámica de las organizaciones.

### ***Smartphone: dispositivo de seducción y dominación del capitalismo digital***

La imagen es un signo de nuestros tiempos: miles de millones de personas en todo el mundo concentradas, absortas, ensimismadas, en la pantalla de su teléfono inteligente revisando sus redes sociales, atendiendo a mensajes del trabajo o de la escuela, comprando en línea, transfiriendo dinero, organizando protestas y rebeliones, leyendo el periódico o cualquier otra publicación, observando el clima, ponderando sus avances en el gimnasio, verificando alguna ruta, invirtiendo en dinero digital o jugando en alguna aplicación. ¿Cómo interpretar y dar sentido a este contumaz hecho social desde el análisis organizacional? Una posibilidad es bordando el concepto de Modo Capitalista de Seducción en el que las empresas y organizaciones del capitalismo de plataformas despliegan sus recursos y estrategias a través de los *smartphones*.



El teléfono celular es el estanque de agua, el espejo, en el que el Narciso digital se observa, embelesado de su belleza, seducido por sí mismo. Esta cualidad de espejo narcisista es la que permite el despliegue de las estrategias de seducción y los anzuelos lanzados por la red de empresas y organizaciones, como señalé anteriormente. Investigar los modos, las especificidades, las tendencias del Modo Capitalista de Seducción, sus carnadas y sus anzuelos, lanzados y operados por la red de empresas y organizaciones es uno de los temas más relevantes del análisis social contemporáneo y organizacional en particular; se requieren estudios sobre el *smartphone* como dispositivo de producción, consumo, vigilancia y seducción, necesarios para el *engagement* y la reproducción de subjetividades que posibilitan la reproducción del sistema en su conjunto. Y, desde luego, este análisis debe considerar también las resistencias y oposiciones a los dispositivos de poder del capitalismo de plataformas, al *smartphone* en primer lugar.

Si la disciplina fabril fue crucial para la cadena de montaje del fordismo y el capitalismo gerencial, para el capitalismo de plataformas es esencial la dominación por seducción del *googleísmo* y el capitalismo digital; en esta perspectiva, el equivalente digital de la cadena de montaje es el teléfono celular, sus múltiples aplicaciones y el acceso a la administración digital del mundo (Sadin, 2018) que posibilita y promueve. Si la expropiación del saber obrero está en la base de la Organización Científica del Trabajo y su evolución en el fordismo, la extracción de datos de los sujetos es el fundamento del *googleísmo*, de allí la relevancia de analizar y caracterizar esta dimensión de las organizaciones. Si el cronómetro fue (y sigue siendo) “un instrumento político de dominación sobre el trabajo” (Coriat, 2003 p.2), el *smartphone* es un instrumento político de seducción sobre los individuos.

A diferencia del fordismo en el que la cadena de montaje transportaba los productos durante su proceso de producción, en el *smartphone* (como en la laptop), el desplazamiento es del usuario que, movilizado en su imaginario, usa su dedo para permitir la apropiación de sus experiencias de vida, objetivo fundamental del capitalismo de plataformas. Si en la cadena de montaje el producto-mercancía estaba en flujo constante, en el *googleísmo* son las identidades en flujo (Caldeira, 2016) las que se mueven continuamente en las redes sociales a través de fotografías, búsquedas, *posts*, *tuits*, interacciones, *follows*, *selfies*, *avatars* y otras expresiones de la autorrepresentación.

La pantalla del *smartphone* se ha consolidado como una extensión del Yo, dando lugar a lo que podemos llamar un Yo Pixel (Saldaña, 2021), es decir, un flujo de subjetividades que van del imaginario a la pantalla, de la historia vivida a la historia relatada, de la anécdota cotidiana y banal a la autorrepresentación vital y trascendente. El Yo Pixel es la evidencia de que hemos devenido en organismos *cyborg* sin necesidad de implantes, operaciones, prótesis o aditamentos corporales de alta tecnología. Basta la pantalla de un *smartphone* para devenir en un organismo *cyborg* mediante el Yo Pixel, es decir, un Yo necesitado, urgido, de exponerse, de ser visto, de registrar sus experiencias de vida más elementales o más complejas en alguna plataforma digital (o en varias), un Yo ávido de autorrepresentarse como un sujeto de éxito, de compasión, de seguridad en sí mismo o dubitativo, feliz o desventurado, emprendedor o rebelde; en fin, las aristas del Yo Pixel pueden ser tantas como sujetos dispuestos a exponerse en las pantallas de los *smartphones* en un mundo que, como dice Caparrós, es plano:



*Era cierto: el mundo, al fin y al cabo, es plano. Ahora, tras tanta desmentida, lo sabemos. No tiene volumen, no se puede tocar, está todo en pantallas: televisores, computadoras, telefonitos varios. Nos dicen que es 3D porque solo tiene dos dimensiones. Este mundo plano es un relato permanente, historias que nos cuentan sobre nuestra historia. Ahora somos eso, somos esos*  
(Caparrós, 2020).

Lejos de que el uso del *smartphone* esté reservado para ciertos sectores sociales (como alguna vez lo estuvo), la penetración social del celular es cada vez más extendida. A fin de poner en contexto la realidad de América Latina, consideremos los siguientes datos: para finales de 2021 en la región había 450 millones de celulares, lo que representa una tasa de penetración de 69% de la población. Se estima que para 2025 la cifra se eleve a 485 millones, 74% de la población (Trustonic, 2022). En México, en 2020 la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares arrojó que hay “84.1 millones de usuarios de Internet y 88.2 millones de usuarios de teléfonos celulares” (ENDUTIH, 2020). Del total de usuarios de teléfonos celulares, el 91.8% cuenta con un *smartphone*. Basten estos datos para percatarnos de la inocultable presencia del *smartphone* en nuestra vida cotidiana y, con ello, de su trascendental impacto como dispositivo de seducción y dominación.

Es pertinente señalar el sentido en que se entiende la noción de dispositivo, que va mucho más allá de un mero aparato electrónico. En la tesis de Agamben (quién a su vez recupera la noción de Foucault) el dispositivo se entiende como:

*[...] un conjunto heterogéneo que incluye virtualmente cada cosa, sea discursiva o no: discursos, instituciones, edificios, leyes, medidas policíacas, proposiciones filosóficas; el dispositivo siempre tiene una función estratégica concreta, siempre inscrita en una relación de poder; el dispositivo resulta del cruzamiento de relaciones de poder y de saber* (Agamben, 2011 p. 250).

A partir de esta conceptualización resulta pertinente establecer el vínculo entre el *smartphone*, en tanto dispositivo de poder-saber, con la seducción-dominación características del capitalismo digital.

Quizás la mayor capacidad seductora del *smartphone* deriva de la ilusión de independencia, e incluso de autonomía, que produce en los individuos. Esta capacidad no es un espejismo ni una falsedad, en lo absoluto, tiene bases reales, sólidas y difícilmente controvertibles como es el hecho de que el teléfono celular otorga a millones de personas la posibilidad de comunicación prácticamente instantánea y en cualquier lugar. Sobre la telefonía móvil y su inmediatez dice Sadin (2018, p. 52):

*[...] permitió la comunicación ubicua, sin atadura con ningún sitio fijo, desde casi todos los puntos de un territorio. Fue una nueva adquisición de la corporalidad, ya no replegada en un uso personal y privado, sino que favoreció nuevas prácticas relacionales indiferentes a la sacralidad del hogar o la oficina, y concedió virtualmente a cada ser un radio de autonomía acrecentado aún más por su aptitud para estar indefinidamente vinculado con otros a través de la palabra. La llegada del “artefacto exclusivo” disolvió la necesidad histórica de compartir instrumentos comunes en el*



*círculo familiar o profesional, en beneficio de un nuevo tipo de relación entre objeto y usuarios únicos, “destinados” exclusivamente el uno al otro.*<sup>6</sup>

Los rasgos de comunicación instantánea y de objeto-usuario único refuerza el narcisismo de los individuos, toda vez que como señala Lash (1999 p.17): “El narcisista no se interesa en el futuro, en parte debido al poco interés que tiene en el pasado”. Atrapados en los pliegues de nuestro propio narcisismo, quedamos inermes ante el poder de vigilancia y sometimiento del teléfono celular que utilizamos para ubicar una dirección a través del GPS, comprar en línea algún producto, discutir un tema en las redes sociales, acordar una reunión de trabajo, platicar con la familia y los amigos o para informarnos de las noticias del día. La omnipresencia del *smartphone* y sus aportaciones a la vida social encubre su condición de dispositivo de vigilancia, control y seducción, como dice Han: “el nuevo medio de sometimiento es el *smartphone*” (Han, 2022 p.17).

El *smartphone* es un dispositivo de seducción y sometimiento, sin duda, pero también lo es de productividad y gestión. En sentido estricto, no hay discrepancia alguna entre sus funciones de seducción y productividad y las de sometimiento y gestión, por el contrario, están imbricadas unas en otras. Como lo he señalado anteriormente, la gestión de sí se ha convertido en la condición para la reproducción de las subjetividades en el capitalismo digital; en esta circunstancia, el dispositivo de mayor relevancia para la gestión de sí es el *smartphone* y sus múltiples aplicaciones. Profundizar en el análisis del *smartphone* como un dispositivo de alta relevancia en la vida y la dinámica organizacional es una tarea de primer orden, en particular, en las organizaciones de América Latina.

La sociología de las organizaciones, la propia teoría de la administración y posteriormente la teoría de la organización, y especialmente los Estudios Organizacionales, hicieron del fordismo, sus rasgos, alcances y consecuencias uno de sus principales objetos de estudio; de forma similar es necesario colocar la mirada de nuestras investigaciones en el *googleísmo*, sus características, sus dispositivos, sus formas de generación de utilidades, sus pautas de vigilancia y dominación, sus impactos tanto en empresas y organizaciones como en la sociedad en su conjunto y de manera especial, en la producción de subjetividades.

.....  
<sup>6</sup> Entrecorillado y cursivas en el original



## Conclusiones

Las relativamente nuevas realidades que nos presenta el espacio digital exigen de nosotros, de nosotras, perspectivas frescas, creativas e innovadoras para aprehender los fenómenos organizacionales que se expresan, legitiman y producen a través de las redes sociales (Twitter o X, Facebook, Instagram, LinkedIn, Only Fans, YouTube, etc.), las plataformas para reuniones en línea (Zoom, Meet, Teams), la inteligencia artificial (ChatGPT, DALL-E) y los servicios de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, Signal, iMessage). Lejos de que el uso de estas plataformas y recursos digitales pareciera exclusivo de sociedades desarrolladas, la expansión de la telefonía celular en prácticamente todos los países y clases sociales permite el acceso a miles de millones de personas al ámbito digital. Es imprescindible que abordemos estas realidades y sus lazos con las estructuras y los procesos de las organizaciones analógicas. El desafío es mucho mayor a simplemente diseñar técnicas para el acopio de información (análisis de redes sociales, etnografía digital, estudios de marketing digital, encuestas online, etc.) puesto que debe partir de perspectivas teóricas y metodológicas que den cuenta de estas realidades. En este trabajo se propone el concepto de Modo Capitalista de Seducción y la producción de subjetividades como una de tantas posibilidades para pensar las complejas realidades a que ha dado lugar la digitalización.

El capitalismo de plataformas representa un nuevo desafío epistemológico, teórico y metodológico; quienes nos dedicamos a este campo de conocimientos estamos obligados a construir nuevos parámetros de análisis y reflexión a fin de dar cuenta de las nuevas realidades a que ha dado lugar la digitalización, la virtualización y la inteligencia artificial. Es necesario que actualicemos nuestros paradigmas de investigación, desde los supuestos epistemológicos, los encuadres teóricos, las metodologías, las mismas preguntas de investigación y, por supuesto, los agentes participantes en las investigaciones. O nos ajustamos a las enormes transformaciones que están ocurriendo ante nuestros ojos, o nuestra hasta ahora muy fértil perspectiva de análisis corre el riesgo de rezagarse.

Este trabajo pretende contribuir en la discusión del campo de estudio del análisis organizacional a partir de referentes quizás poco explorados, en específico, la participación de empresas y organizaciones en la producción de subjetividades de seducción y el papel del teléfono celular o *smartphone* en estos procesos. Es una apuesta arriesgada, sin duda, pero por lo mismo resulta sumamente atractiva y acorde con la idea de que “el estudio de las organizaciones se caracteriza más por ser un campo donde confluye una diversidad de perspectivas teóricas, y no tanto por el consenso de paradigmas” (Gentilin, et.al. 2020. Introducción).

En esta tesitura, se propone al debate el concepto de Modo Capitalista de Seducción, como una expresión de la dominación del capitalismo de plataformas a través de las organizaciones y, en particular, mediante la digitalización y su dispositivo por excelencia, el *smartphone*. Si el fordismo se caracterizó por la disciplina y la dominación racional, el *googleísmo* se caracterizaría por el control flexible y la dominación seductora.

Al mismo tiempo que ocurren los procesos de seducción se ejercen múltiples formas de violencia, lo que genera una serie de paradojas que atraviesan al sujeto, paradojas, hay que



subrayarlo, que corresponden al sistema, pero los individuos los viven como faltas propias. La seducción es también una forma de violencia, sutil acaso, pero violencia al fin, sobre todo a nivel de la psique y las emociones. En su extremo, la seducción se vuelve adicción al juego, a las redes sociales, a la comida, el alcohol, el consumo, las drogas o cualquiera otra forma de atrapar al sujeto en su propio narcisismo. Y quien provee de juegos, aplicaciones digitales, productos alimenticios y comida chatarra, alcohol, drogas y mercados prácticamente inagotables para adquirir toda serie de productos y servicios son las organizaciones; detrás de cada adicción hay redes de empresas privadas, organizaciones delincuenciales, gobiernos, bancos, etc.

La capitalista es una sociedad de organizaciones, de allí que sea necesario analizar sus formas de gestión, sus procesos, sus estructuras, sus políticas salariales, sus actividades en línea, su(s) cultura(s), sus criterios de eficiencia, sus relaciones de poder, sus capacidades en marketing, en publicidad, en gestión de redes sociales, etc. Ahora, este capitalismo de organizaciones ha dado un giro de enorme trascendencia para tomar terreno, por así decirlo, en el ciberespacio a través de la digitalización, la red web, la inteligencia artificial y las múltiples aplicaciones del capitalismo de plataformas.

El sistema *managinario* de la organización, en tanto modalidad específica de dominación en el capitalismo de plataformas, se ha desbordado desde la empresa privada hacia el resto de los sectores productivos, la administración pública, las instituciones educativas, de salud y culturales, el tiempo libre y la diversión, el consumo y las redes sociales, al punto de que la sociedad está enferma de gestión (de Gaulejac, 2005). Este desbordamiento ha sido facilitado por la digitalización de los procesos organizacionales, en particular, por el consumo en línea (tendencia acicateada por la pandemia). Una de las expresiones del desbordamiento del sistema *managinario* es que cada persona está obligada a remitirse a sí misma para producirse como individuo, para la resolución de sus problemas y la construcción de su destino; paradójicamente, esa gestión de sí mismo debe hacerse en y a través de las organizaciones, ya sea como trabajador, como directivo, como funcionario, como emprendedor (eufemismo que suele encubrir la precarización laboral), como estudiante, como académico, como ciudadano y de manera enfática, como consumidor. En esa realización personal del individuo a través de las organizaciones radica la fuerza del Modo Capitalista de Seducción, que opera de manera sutil, pero implacable. La negativa o rechazo al reconocimiento de la existencia del Modo Capitalista de Seducción, quizás sea la forma más eficaz en que se expresa la dominación de éste a través de la producción de las subjetividades que requiere el sistema para su reproducción.

Las contradicciones del capitalismo se convierten en paradojas del individuo quien, indefectiblemente, queda vulnerable, en falta ante el sistema y necesitado de la red de empresas y organizaciones para obtener un reconocimiento social, una identidad (siempre fragmentada e inestable), un estatus, un lugar en la sociedad, ya sea como empleado, como empresario, como funcionario, como comerciante, como opositor, como académico, como artista, como paciente, como elector, como agricultor, como trabajador independiente o como trabajador precarizado, pero siempre como consumidor. De esta forma el bucle se cierra: la red de empresas y organizaciones suelta sus carnadas y anzuelos a los que,



indefectiblemente, el sujeto queda enganchado en búsqueda de su realización personal en la misma red a la que está sujeto.

Comentario final: al momento de terminar la revisión de este texto se dio a conocer el modelo de inteligencia artificial GPT-4. Hasta donde me puedo percatar, sus alcances son de tal magnitud que bien podría modificar sustancialmente muchas de las actividades laborales, científicas, académicas, de gestión y sin duda alguna, el ámbito digital de las redes sociales, la búsqueda de información online y el internet de las cosas. De ocurrir este radical cambio (no veo cómo pueda detenerse) la investigación académica será cimbrada desde la raíz. 



## Referencias

- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica*. Año 26, número 73 pp. 249-264. Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco. México. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732011000200010](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732011000200010)
- Bachelard, G. (1966). *Psicoanálisis del fuego*. Alianza Editorial, S.A.
- Baudrillard, J. (2007). *La sociedad del consumo. Sus mitos, sus estructuras*. Siglo XXI
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. FCE
- Bornhauser, N. (2006). Seducción y subjetividad. Consideraciones psicoanalíticas a propósito de la incidencia de la lógica de la seducción en las modalidades contemporáneas de constitución subjetiva y los correspondientes avatares subjetivos en la era del consumo. *Psicoperspectivas*, vol. V, núm. 1, pp. 23-3. Pontificia Universidad Católica de Chile <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171016569002>
- Briseño-Montilla, L. A. (2022). Capitalismo de la seducción, exposición y emoción en la paulatina sociedad del 'me gusta'. *Humanidades*, 12(1), e49300 <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/humanidades/article/view/49300> DOI:<https://doi.org/10.15517/h.v12i1.49300>
- Butler, J. (2001). *Mecanismos psíquicos del poder. Teorías sobre la sujeción*. Ediciones Cátedra. Universitat de València
- Caldeira, S. (2016). Identities in Flux: An Analysis to Photographic Self-Representation on Instagram. *Observatorio (OBS\*) Journal*, volumen 10 - nº3, 135-158 <https://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/1031> DOI:<https://doi.org/10.15847/obsOBS10320161031>
- Camacho, Julio (2021). "El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19". *Revista latinoamericana de derecho social*. Versión On-line ISSN 2448-7899, versión impresa ISSN 1870-4670
- Caparrós, M. (2020). El mundo es plano. *The New York Times*. 26 de marzo de 2020. <https://www.nytimes.com/es/2020/03/26/espanol/opinion/coronavirus-cuarentena-martin-caparros.html>
- Coriat, B. (2003) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI
- De Gaulejac, V. (2002). Lo irreductible social y lo irreductible psíquico. *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 21, diciembre, 2002, pp. 49-71 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil
- De Gaulejac, V. y Hanique, F. (2015) *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Seuil
- De Gaulejac, V., Blondel, F., Taboada-Leonetti (2016). *La lutte des places*. Éditions Desclée de Brouwer [E-book Kindle paperwhite versión 10]
- Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (2020). Gobierno de México <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2020/>
- Enríquez, E. (1992). *L'Organisation en Analyse*. Presses Universitaires de France
- Enríquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Ed. Desclée de Brouwer



- Eyal, N. (2014). Enganchado (Hooked). Cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos. Sunshine Business Development
- Gentilin, M., Ocampo, C., González, D. (2020). Estudio de las organizaciones: un análisis comparativo del ámbito internacional y el latinoamericano. Tratado de Estudios Organizacionales. Volumen 2. Exploración de las Temáticas. [E-book Kindle paperwhite versión 10]
- ] Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., Nord, W. Editores. González, D., Ramírez, G. editores en versión en español. Editorial Universidad EAFIT. Universidad Autónoma Metropolitana. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Red de Estudios Organizacionales de Colombia. SAGE
- Han, B. C. (2022) Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia. Taurus. [E-book Kindle paperwhite versión 10]
- Han, B. C. (2021) No cosas. Quiebras del mundo de hoy. Taurus. [E-book Kindle paperwhite versión 10]
- Han, B.-C. (2014). Psicopolítica. Ed Herder. [E-book Kindle paperwhite versión 10]
- Lash, C. (1997). La cultura del narcisismo. Andrés Bello
- Lins Ribeiro, G. (2017). El precio de la palabra: la hegemonía del capitalismo electrónico-informático y el *googleísmo*. Desacatos. Revista de Ciencias Sociales [en línea] núm. 56, pp. 16-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13964385002>
- Lipovetsky, G. (1986). La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Anagrama
- Montero, B., Vasconcelos, K. Arias, G. (2020) "Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por covid-19". Revista de Comunicación y Salud, 2020, Vol. 10, n° 2, pp. 109-125 Editado por Cátedra de Comunicación y Salud ISSN: 2173-1675
- Peirano, M. (2019). El enemigo conoce el sistema. Manipulación de ideas, personas e influencias después de la economía de la atención. Penguin Random House Grupo Editorial
- Pérez, G. (2005). La seducción a tres: miradas, palabras y gestos. Aposta. Revista de Ciencias Sociales. Número 21, octubre, 2005, pp. 1-9 Luis Gómez Encinas ed. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950214003>
- Sadin (2020). La inteligencia artificial o el desafío del siglo: anatomía de un antihumanismo radical. Caja Negra Editora
- Sadin, E. (2018). La humanidad aumentada. La administración digital del mundo. Caja Negra Editora
- Saldaña, A. (2021). El Yo Pixel. Columna Margensur. Rompeviento TV. <https://www.rompeviento.tv/el-yo-pixel/>
- Saldaña, A. y Mazzotti, G. (2023). Seducción y dominación social: apuntes para la construcción de un tipo ideal. Revista Humanidades, vol. 13, núm. 1, e53194, 2023. Universidad de Costa Rica. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/humanidades/article/view/53194> DOI: <https://doi.org/10.15517/h.v13i1.53194>
- Sartre, J.P. (1954). El ser y la nada. Iberoamericana
- Srnicek, Nick (2018). Capitalismo de plataformas. Caja Negra Editora
- Trustonic (2022). ¿Cuánto puede crecer el mercado de teléfonos inteligentes en Latinoamérica? <https://www.trustonic.com/la-es/opinion/cuanto-puede-crecer-el-mercado-de-telefonos-inteligentes-en-latinoamerica/>



Winnicott, D. W. (2000). Realidad y juego. Gedisa

Zuboff, S. (2020). La era del capitalismo de la vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder. Planeta. [https://archive.org/details/la-era-del-capitalismo-de-la-vigilancia-shoshana-zuboff\\_202104](https://archive.org/details/la-era-del-capitalismo-de-la-vigilancia-shoshana-zuboff_202104)





Como citar:

Saldaña Rosas, A. (2023). *Producción de subjetividades en el capitalismo de plataformas*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/ODWF9181>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.



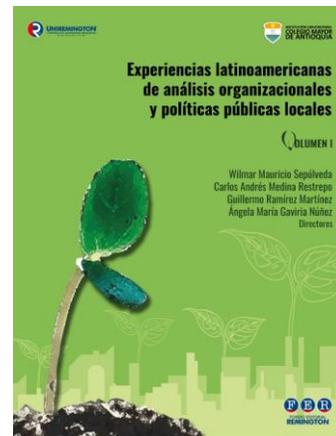
## Análisis de organizaciones afromexicanas: Tres casos de estudio

### Analysis of Afro-Mexican organizations: Three case studies

Dora Inés Vivanco Julio<sup>1</sup>

Recibido 17 de octubre de 2023; aceptado 20 de noviembre de 2023

### Reseña



Ayala Guzmán, S.Y. (2022). ¿Con el reconocimiento basta? Una reflexión en torno de las organizaciones afromexicanas y el desarrollo, en Sepúlveda, W., Medina C.A., Ramírez Martínez, G. y Gaviria A.M. (Ed), Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales (I Edición, septiembre de 2022, Volumen I, pp. 23-35) Fondo Editorial Remington. <https://doi.org/10.22209/9789585379763>

Lara Millán, G. (2020). Las organizaciones afromexicanas: recursos, cambios y regulación institucionales en los albores del siglo XXI. Cuadernos De Antropología, 30(2). <https://doi.org/10.15517/cat.v30i2.36369>

Ruiz Ponce, H. (2023). Pescadoras afromexicanas del manglar: ¿una experiencia de (des)gobernanza rural? Textual, (81), 15–42. <https://doi.org/10.5154/r.textual.2023.81.01>

<sup>1</sup> Doctoranda en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana -Unidad Iztapalapa, Ciudad de México. Magister en Gerencia para el Desarrollo. Psicóloga. Administradora en Salud. [doravivanco@gmail.com](mailto:doravivanco@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-2195-7149>

**E**sta reseña discute tres casos de estudio relacionados con las organizaciones afroamericanas, explorando las epistemologías y metodologías empleadas en investigaciones que se centran en la comprensión de estas formas de organización social, aún incipientes en la academia y, en particular, en los Estudios Organizacionales. El interés de las organizaciones afrodescendientes como objeto de estudio está estrechamente ligado al reconocimiento de esta población étnica que ha sido invisibilizada en la historia y en las agendas de desarrollo en América Latina. A través de diversas formas de organización, estas comunidades han desarrollado mecanismos para la reivindicación de sus derechos individuales y colectivos, así como para hacer frente al racismo, la discriminación y la exclusión en diferentes escenarios de la vida y la agenda pública.

En este contexto, los casos de estudio identificados a través de Google Académico se centran en el análisis de estas organizaciones desde diversas disciplinas. Se destaca que, en Revisiones Sistemáticas de la Literatura (RSL), los resultados han sido escasos, y las investigaciones identificadas responden a categorías de análisis ajenas a la administración y los estudios organizacionales. Es particularmente relevante resaltar que, en el caso de México, la apertura constitucional al reconocimiento de la población afroamericana en 2019 y su posterior caracterización en el censo nacional de población y vivienda de 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]) han ampliado el margen de acción de los procesos organizativos en los territorios.

Además, estas iniciativas han generado políticas públicas dirigidas específicamente a esta población, abriendo nuevas posibilidades de investigación en la materia, y reconociendo la complejidad de los contextos políticos, sociales, culturales, económicos, ecológicos y legales en los que se desenvuelven estas organizaciones. En este sentido, se plantea la necesidad de adoptar perspectivas epistemológicas y metodológicas que trasciendan las lógicas de la racionalidad instrumental, promoviendo enfoques más holísticos y contextualizados para abordar la diversidad y complejidad de las experiencias de las organizaciones afroamericanas.

### **Abordajes epistemológicos y metodológicos**

Los tres casos abordados son recientes: Lara Millán (2020) desde la antropología y la historia, Ayala Guzmán (2022) desde los estudios organizacionales y Ruiz Ponce (2023) desde la sociología y las políticas públicas. Mientras Ayala Guzmán hace un abordaje en su artículo de las organizaciones afroamericanas de manera general, los otros dos casos se circunscriben territorialmente de manera específica en la costa del Estado de Oaxaca. A pesar de que ninguno de los tres casos hace referencia explícita al abordaje epistemológico desde el cual fundamentan sus investigaciones, dada la línea de desarrollo, podrían plantearse aproximaciones desde el interaccionismo simbólico o el humanismo.

Estos enfoques reconocen las relaciones centradas en los sujetos (individuos, comunidades) desde una sociología del cambio, con enfoques nominalistas y antipositivistas que reconocen el carácter ideográfico. Este se materializa metodológicamente en las fuentes de conocimiento a partir de entrevistas, observación participante y abordajes etnográficos. Estos últimos analizan los relatos de los sujetos en su vida cotidiana, así como los planteamientos sobre las limitaciones y alcances de los estudios.



Lara Millán se centra en el uso de los recursos de las organizaciones en momentos coyunturales y en su historia, mostrando cómo estos varían en trayectoria, en las interacciones con ciertos actores y en la evolución de las relaciones de poder en la movilización organizativa (p.1). Por su parte, Ruiz Ponce (2023) se enfoca en determinar si los modelos teóricos-conceptuales clásicos de la gobernanza son operativos y útiles para explicar parte de las realidades rurales del país (p.16). Para lograrlo, aborda las percepciones de las pescadoras, sus formas de concebir los problemas más inmediatos que les aquejan, las relaciones y la comunicación con los diversos niveles de gobierno y sus avances y expectativas de organización comunitaria (p.15).

En términos metodológicos, los tres casos abordados son de enfoque cualitativo. Ayala Guzmán (2022) realiza un repaso histórico y de conceptos teóricos, así como normativos que dan cuenta de las realidades de las organizaciones afromexicanas. Los otros dos se desarrollan en la modalidad de estudio de caso: Lara Millán (2020) se centra en cuatro organizaciones de la Costa Chica de Oaxaca a través de la etnografía, estableciendo una ruta espaciotemporal y describiendo antecedentes de los colectivos. Posteriormente, se enfoca en el análisis de las organizaciones que vivieron la transición de ser colectivos sin una figura legal a instituirse formalmente y registrarse como organizaciones de la sociedad civil (OSC). Para ello, realiza entrevistas y conversaciones informales entre 2002 y 2018 con los líderes y miembros de los colectivos que configuran la argumentación. Por su parte, Ruiz Ponce (2023) desarrolló la metodología en tres fases: a) análisis de información estadística de entidades gubernamentales y documentación teórico conceptual; b) formulación y realización de ocho entrevistas y la colecta de datos a través de observación participante en campo con las pescadoras; y c) trabajo en gabinete, análisis de información y redacción final de informes.

## **Contribuciones teóricas a la comprensión de la Organización Afromexicana**

Uno de los elementos centrales en este análisis es la comprensión de la organización afromexicana, cómo se conceptualiza y desde cuáles referentes teóricos, y a partir del caso de estudio, cómo se aborda en la investigación. En el caso del estudio de Ruiz Ponce (2023) la entrada al análisis de la organización afromexicana no fue en primera medida la organización, sino el concepto de gobernanza, particularmente la teoría de la gobernanza rural. Esta teoría explora los procesos de apropiación y los mecanismos de participación social y toma de decisiones de las comunidades, basándose en planteamientos de autores como Whittingham (2005), Díaz, Gallego y Videuria (2011), y Moyano (2009). Este enfoque analiza un nuevo modelo de gobernar, destacando la cooperación y articulación entre actores como gobierno y sociedad. El análisis se centra en el sector pesquero en la Costa del Estado de Oaxaca, específicamente en un grupo de pescadoras que se identifican como negras o afromexicanas.

El autor refiere en una nota, la reforma del artículo 2 de la Constitución mexicana, más no desde el reconocimiento de su existencia, sino desde el objetivo de fomentar la inclusión y el desarrollo de la población afromexicana, detallando además que el estudio se apoya “en este concepto, conscientes de que las discusiones de las diversas formas de auto adscripción siguen siendo polémicas en las diversas regiones del México”. Con ello explicita que no es la discusión raza-etnia que configura la organización, el objeto de análisis, pero cobra sentido



para esta reseña las aproximaciones de las impresiones de las pescadoras respecto a sus prácticas, su vida cotidiana y su relación política-administrativa con las agencias del Estado, en el contexto de la gobernanza en estas formas organizativas pesqueras.

De acuerdo con los registros de información que refiere el estudio en mención, en la región existen cerca de diez cooperativas que trabajan en la laguna de la Pastoría (Oaxaca), de las cuales solo tres tienen registradas a mujeres en sus padrones de constitución. El estudio contrasta esta información con los relatos de las mujeres pescadoras, quienes narran una realidad distinta frente a la constitución y rol de este tipo de organizaciones en el territorio. Así mismo, se abordan las dinámicas de gobernanza territorial en esta estructura comunitaria. Ante la falta de datos desagregados étnicamente, el estudio refiere la importancia de relacionar la actividad pesquera con sus diversas dimensiones económicas, culturales y ambientales para intentar proponer diagnósticos y alternativas de organización social ante las adversidades a las que se enfrentan las pescadoras en México.

Desde los Estudios Organizacionales, Ayala Guzmán (2022) aborda el concepto de organización social como base para el desarrollo comunitario, y de manera particular para la población afromexicana. Refiere que este grupo ha sido un “sector olvidado, marginado e invisibilizado por años, lo cual los orilló a unirse e integrar organizaciones, predominantemente de tinte social, en el afán de fungir como intermediarias entre el Estado y la comunidad” (p-28). En este contexto, Ayala Guzmán retoma la definición de organización del autor Eugène Enríquez (1992, citado en Montaña, 2007). Para comprender la definición de organización afromexicana, la autora retoma definiciones de organización civil (Caldera, 2006) y organización de voluntarios (Hall, 1996). A partir de estas definiciones, realiza una comparación entre distintos tipos de organizaciones empresariales, gubernamentales y civiles, considerando elementos comparativos como los sistemas de incentivos y compromiso del participante, la estructura y el liderazgo.

En estas refiere como elemento de análisis en común, la sociedad civil, desde la concepción del Banco Mundial (s.f.) y su análisis le lleva a la identificación de las organizaciones afromexicanas como organización comunitaria, desde los planteamientos de Ramos (2014) en relación con las comunidades que las integran, así como los beneficios que generan de manera colectiva para abordar las necesidades de los ciudadanos en función de sus realidades sociales, históricos y culturales. En esta línea, la autora propone una estrecha relación entre este tipo de organizaciones y el desarrollo comunitario (Zárate, 2007), dada la participación activa de las personas y los vínculos que establecen para responder a las necesidades sociales.

Para el análisis de las organizaciones afromexicanas Ayala Guzmán aborda el enfoque desde el reconocimiento de su historicidad y el contexto en el cual emergen, con el propósito de lograr su bienestar común y crear o reafirmar su identidad. La autora traza una línea histórica que aborda la evolución de las condiciones de desconocimiento de la humanidad de las ancestras y los ancestros africanos durante la trata esclavista, la falta de reconocimiento de su soberanía y derechos durante el proceso independentista, así como la invisibilidad y violación de derechos que han caracterizado la realidad de esta población hasta la fecha. Estas realidades históricas fundamentan el surgimiento de los procesos organizativos afromexicanos, en el marco de la transformación del modelo de Estado, las



agendas internacionales y la reciente modificación constitucional para su reconocimiento como pueblo étnico.

Por otra parte, Lara Millán (2020) retoma la concepción de organización de Pierru (2010), entendiéndole como formas culturales, en tanto que los miembros transmiten normas y creencias que se socializan y mantienen unidos a los activistas. La autora analiza cambios y transformaciones en la dinámica organizativa, como parte de la movilización política afromexicana que ocurrió casi 20 años después que en otros países de América Latina (Hoffmann y Lara, 2012). Utiliza la concepción de los movimientos etnopolíticos (Barabás, 2008), para plantear que “la movilización etnopolítica afromexicana pone su objetivo en la reivindicación étnica y su reconocimiento como sujeto de derecho para sustentar los reclamos específicos de desarrollo, establecer una relación con el Estado mexicano y posibilitar la incidencia política de los colectivos”. En este sentido, la autora asume el reconocimiento étnico como una nueva forma de integración y relación con el Estado, articulando mecanismos legales en defensa de los derechos afromexicanos. La autora también resalta el cambio generacional y de género como parte de los elementos relevantes que emergen. Aunque se abordan similitudes con las realidades de los pueblos indígenas, se destaca la diferencia en los procesos de reconocimiento, sostenibilidad y estructura de las organizaciones. La autora también resalta los objetivos compartidos por tres de las cuatro organizaciones analizadas, incluyendo la promoción y difusión de la cultura negra, la gestión social y la conservación ambiental, así como el desarrollo comunitario y cultural de los pueblos negros.

Lara Millán también realiza un contexto histórico de las organizaciones afromexicanas, a partir el análisis de caso de cuatro colectivos con mayor trayectoria en Oaxaca, frente a los que refiere que nacen como organización local o regional a finales de la década de 1980, y que en ese entonces, la reivindicación negra o afro no estaba articulada en sus discursos; acervando que la emergencia de los colectivos sociales y políticos se vinculaba a tener voz en el espacio público y fungir como interlocutores de poblaciones negras, indígenas y mestizas en espacio local. En la lógica de línea de tiempo como marco para establecer una ruta espaciotemporal la autora relaciona una serie de acontecimientos sociales y políticos que ponen en contexto el quehacer de las organizaciones afromexicanas durante las siguientes décadas, entre ellos, el primer Encuentro de Pueblos Negros que se consideró la apertura de la movilización de liderazgos locales para promover la cultura negra y el orgullo por la identificación étnico-cultural.

Adicionalmente Lara Millán expone acuerdos internacionales, avances normativos y regulaciones institucionales en México que van dando cuenta en paralelo de la evolución de las dinámicas de las organizaciones afromexicanas hasta la fecha. Dentro de ellos se resaltan agendas internacionales que se adoptaron a nivel nacional, como Declaración de la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia en 2001, las Declaratorias por Naciones Unidas (ONU) en 2011 como Año Internacional Afrodescendiente y el Decenio Afrodescendiente 2015-2024.

Es importante resaltar que el enfoque que la autora adopta respecto a las organizaciones afromexicanas está estrechamente vinculado, a lo largo de todo el artículo, al proceso de movilización social que las sustenta. En relación con esto, se aborda la



transición de colectivos a organizaciones formalmente constituidas como una vía para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y acceder a recursos, en medio de los cambios y regulaciones institucionales que han ido surgiendo con el tiempo. No obstante, el texto sugiere un cuestionamiento que implica una instrumentalización de la categoría étnica en la configuración de la identidad de las organizaciones y su sostenibilidad. Aunque no se expresa de manera explícita, tampoco queda completamente clara y podría interpretarse como una reflexión de la autora ante la información recopilada sobre los recursos adquiridos por las organizaciones para promover las expresiones culturales y las reivindicaciones étnicas que han dado forma a las categorías de lo negro y lo afro.

## **Raza, etnia y género en las Organizaciones Afromexicanas**

En el abordaje de las categorías de raza y etnia, la comprensión de las historicidades de las comunidades estudiadas y sus formas de organización son referidas en las investigaciones, como antecedentes a las prácticas productivas o de incidencia de la población negra/afro. En ellas se observa la cosificación de la población africana y afrodescendiente esclavizada durante la colonia, que fue objetivada de manera instrumental en las prácticas económicas y productivas. La concepción de deshumanización heredada a lo largo de la historia se manifiesta en las prácticas racistas y de exclusión que permean hoy las dinámicas de relacionamiento social.

En su estudio Ruiz Ponce (2023) retoma la idea de cómo “en la época colonial la población negra fue introducida en la sociedad novohispana como reemplazo a la explotación de los indígenas” (p.20), y que en la forma en que se “introdujo paulatinamente” llevó a la constitución de nuevos núcleos poblacionales y cómo a la fecha se identifican con diferentes etnónimos como parte del reconocimiento étnico. Una postura acrítica y deshumanizante de los relatos colonialistas que ha perpetuado por generaciones en la academia, nombrando el genocidio que representó la trata de personas esclavizadas de África a las Américas.

Siglos después, esta diversidad que se evidencia no solo en Oaxaca, México, sino a nivel nacional, ha dado lugar a distintas formas de organización que reflejan la diversidad y riqueza afrodescendiente en medio de los procesos de resistencia y reivindicación. Esto lleva a reflexionar que no hay una única forma de definir la organización afromexicana, y que, además, su concepción y dinámicas internas han ido cambiando a lo largo de la historia en el marco de los diversos contextos, sociales, políticos, culturales, económicos y ecológicos. En este proceso han resistido, resignificado, aprendido y adoptado estrategias de gobernanza como sujetos de derechos colectivos, con el precedente del convenio el Convenio 169 de la OIT (1989).

Llama la atención que, en los tres casos de estudio, se observa una diferenciación de género en las actividades descritas de las organizaciones afromexicanas referenciadas, ya que históricamente estas fueron realizadas por hombres. Ayala Guzmán (2022) aborda este aspecto citando a Meyer (2005), quien destaca uno de los objetivos de las organizaciones de sociedad civil: “ampliar los espacios de autonomía y desarrollo de las mujeres”. De manera más profunda, Ruiz Ponce (2023) señala que, según los registros oficiales del sector pesca en México, esta actividad económica era históricamente practicada por hombres. La



relevancia de su estudio radica en la exploración y visibilidad de la contribución de las mujeres afroamericanas en las prácticas pesqueras, así como en los problemas y dificultades que enfrentan en sus vidas diarias. Las mujeres afroamericanas pesqueras relatan cómo, años atrás, eran estereotipadas como "mujeres engañadas, locas, que no iban a lograr nada". Con el tiempo, ganaron la admiración y reconocimiento de la comunidad al demostrar su libertad, independencia y autonomía económica en la generación de recursos, organización y, en muchos casos, al ser el único sostén económico de sus familias (p. 38). En la misma línea, Lara Millán (2020) concluye en su artículo que hay un crecimiento de recursos y capital para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres de OSC en comparación con décadas anteriores, destacando la necesidad de seguir apalancando este proceso.

## Presentación de resultados y conclusiones

Los tres artículos muestran enfoques distintos para la presentación de los resultados de estudio, aunque comparten un enfoque cualitativo, destacando los datos recabados con los actores y la experiencia de campo. Ayala Guzmán (2022), por ejemplo, plantea una serie de reflexiones sobre la línea temporal del reconocimiento de la población afroamericana. Señala que las organizaciones conformadas por la población afroamericana son civiles y nacen en la comunidad en el afán de rescatar su cultura, además de promover a través de ellas el desarrollo integral, pues buscan el bien común. Destaca la importancia del análisis del reconocimiento constitucional de la población afroamericana en 2019 y los retos que vendrán en materia de desarrollo y el papel de las organizaciones afroamericanas. El artículo concluye que no es suficiente el reconocimiento constitucional de la población afrodescendiente en México en tanto la historia oficial aun no reconoce líderes y próceres importantes como parte de la construcción de la nación. Pues socialmente, existe un desconocimiento de la población negra, que ha llevado discriminación y violación de derechos humanos fundamentales como la libertad, el libre tránsito, la equidad, así como racismo institucional, y que, en medio de este contexto, las organizaciones han sido una base fundamental al fungir como intermediarias con el Estado y, en ocasiones, lo han sustituido en medio de las carencias del contexto. La autora plantea preguntas finales sobre la continuidad de ruta y el propósito de las organizaciones afroamericanas que han tenido como objetivo el reconocimiento, así como los retos para afrontar las nuevas realidades y los procesos de reivindicación de derechos.

Con relación a la presentación de resultados Ruiz Ponce (2023) propone conservar las citas directas, al considerar que "la información presentada refleja con mayor fidelidad las opiniones e impresiones de las entrevistadas bajo sus propios criterios, describiendo sus experiencias en el ámbito de la actividad pesquera o como habitante de la comunidad" (p. 30). El estudio narra diversas percepciones de las pescadoras afroamericanas en relación con la estructura y la promoción de la organización colectiva y otras contrarias de percepción de no pertenencia o naturalidad del abandono de estas organizaciones por parte de las instituciones estatales. También abordan la incertidumbre respecto al futuro, la lucha ante las problemáticas ambientales y tecnológicas, tal como las afectaciones a las prácticas productivas por el desequilibrio en el ecosistema. Las conclusiones que plantea el estudio dan cuenta de las dinámicas de vida y percepciones de las pescadoras afroamericanas, su reconocimiento étnico racial que implica la comprensión de barreras y adversidades que han



enfrentado desde antes del reconocimiento constitucional y cómo el trastorno ambiental está modificando la manera de concebir las propias formas de organizarse. El autor plantea frente a estas realidades una (des)gobernanza, frente a las fallas gubernamentales para solucionar problemas en las poblaciones rurales, presentando desafíos para la implementación de políticas públicas y su impacto en el bienestar de las comunidades.

Por último, Lara Millán (2020) presenta en tres partes el abordaje de las cuatro organizaciones afromexicanas analizadas a partir de la emergencia de la movilización afromexicana en el país, los cambios en la política pública para el acceso de recursos financieros para las OSC a inicios de siglo XXI, así como los retos institucionales y reflexiones sobre las organizaciones afromexicanas en cuestión y proyecciones de sus agendas. El artículo cierra con una serie de conclusiones que reflejan cómo las realidades económicas, políticas y sociales, han determinado en gran medida, la actuación de las organizaciones afromexicanas de la Costa Chica de Oaxaca, reorientando además las acciones y vivencias en los diferentes ámbitos de la vida laboral, educativa y comunitaria, en medio de la incertidumbre y los retos de sostenibilidad ante la escasez de recursos, que a la vez ha conllevado pérdida de la legitimidad y credibilidad de algunos liderazgos.

Frente a las perspectivas a largo plazo, Lara Millán (2020) concluye que la fragmentación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) afromexicanas solo le abona tiempo al Estado para dilatar su respuesta a las demandas de la población afromexicana; sin embargo, y en relación con los tres casos de estudio analizados, valdría la pena retomar ese contexto histórico referenciado en el desarrollo del artículo para poner en perspectiva que, en estos primeros años de apertura constitucional para el reconocimiento y actuación de las organizaciones afromexicanas, el escenario ha sido de reacción a la realidad, de preparación en cierta medida, y de comprensión del margen de oportunidad.

A pesar de que el Estado ha sido omiso y racista históricamente, no necesariamente debe ser percibido como el contrincante en este proceso, dado su papel como garante de derechos y su responsabilidad de aprender a realizar los cambios necesarios para garantizar dichas protecciones. Las organizaciones afromexicanas continuarán abogando, haciendo incidencia y en el ejercicio de su gobernanza, desarrollarán capacidades de actuación. Sin embargo, desde la perspectiva que plantea el autor, como OSC, no está en su deber suplir las responsabilidades estatales.

Los aprendizajes adquiridos podrían ser objeto de sistematización para posteriores investigaciones, en las que más que ver la “fragmentación de las organizaciones”, podrían plantarse estas como formas fallidas de organización desde el ideal de la comprensión normativa y la sostenibilidad financiera, dado que representan los esfuerzos como ciudadanía, muchas veces sin preparación y con mucha voluntad de las comunidades, que han logrado sobrevivir en este contexto de exclusión histórica y que amerita seguir agenciado diálogos, articulaciones y configurando formas de organización afromexicanas legítimas en el propósito de reivindicación de derechos y las dinámicas propias de cada contexto territorial en esa diversidad que representa el pueblo afromexicano y las dinámicas demográficas de la niñez, la juventud, las mujeres, los hombres, las personas



LTBGT, los adultos mayores, las personas con discapacidades, en contextos urbanos, rurales e insulares; y reconociendo la interseccionalidad en dichos abordajes,

Los casos analizados representan avances significativos en los abordajes académicos de las realidades y formas de organización de los pueblos afromexicanos. Estos estudios provocan nuevas investigaciones y fomentan la reflexión en torno a las epistemologías que anidan dichos conocimientos. Asimismo, destacan la importancia de diseñar metodologías que, más allá de la mixtura de métodos e instrumentos, adopten perspectivas antirracistas, trascendiendo los aspectos enunciativos, lingüísticos y conceptuales, que aporten a deconstruir estereotipos históricos frente a la forma de reconocer y comprender las realidades afrodescendientes. Este conjunto de artículos representa una puerta de entrada valiosa para seguir profundizando en estos abordajes teóricos y metodológicos. 



## Referencias

- Ayala Guzmán, S.Y. (2022). ¿Con el reconocimiento basta? Una reflexión en torno de las organizaciones afroamericanas y el desarrollo, en Sepúlveda, W., Medina C.A., Ramírez Martínez, G. y Gaviria A.M. (Ed), *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales* (I Edición, septiembre de 2022, Volumen I, pp. 23-35) Fondo Editorial Remington. <https://doi.org/10.22209/9789585379763>
- Banco Mundial. (s. f.). Sociedad civil. <http://www.bancomundial.org/es/about/partners/civil-society>
- Barabás, A. (2008). Los derechos indígenas, la antropología jurídica y los movimientos etnopolíticos. *ILHA Revista de Antropología*, 10(1), 201-216.
- Caldera, D. C. (2006). La identidad de las organizaciones de la sociedad civil: el caso de la asociación Gilberto de Cancún, A.C. [idónea comunicación de avances de investigación para la obtención del grado de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa].
- Convenio N. 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, 27 Junio 1989. Organización Internacional de Trabajo [OIT]. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312314:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312314:NO).
- Decenio Internacional para los afrodescendientes 2015-2024. Nueva York, 23 de diciembre de 2013. Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 68/237. <https://www.un.org/es/observances/decade-people-african-descent>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (9 de agosto de 2019). DECRETO por el que se adiciona un apartado C al artículo 2º de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5567623&fecha=09/08/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5567623&fecha=09/08/2019)
- Díaz, J., Gallego, F., y Videuria, P. (2011). La estructuración y dinamización social para una mejor gobernanza de las comunidades rurales: caso de estudio en Cuenca, España. *Cuadernos de desarrollo rural*, 8 (66): 73-101.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6.a edición). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hoffmann, O., y Lara, G. (2012). Reivindicación afroamericana: formas de organización de la movilización negra en México. En M. J. Becerra, D. Buffa, H. Noufoury y M. Ayala (eds), *Las poblaciones afrodescendientes de América Latina y el Caribe. Pasado, presente y perspectivas desde el siglo XXI* (pp. 25-46). Córdoba: Universidad Nacional Tres de Febrero- Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba y Cátedra UNESCO.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI. (2020). Población afroamericana o afrodescendiente. <https://www.cuentame.inegi.org.mx/poblacion/afroamericanos.aspx?tema=P>.
- Lara Millán, G. (2020). Las organizaciones afroamericanas: recursos, cambios y regulación institucionales en los albores del siglo XXI. *Cuadernos De Antropología*, 30(2). <https://doi.org/10.15517/cat.v30i2.36369>
- Ruiz Ponce, H. (2023). Pescadoras afroamericanas del manglar: ¿una experiencia de (des)gobernanza rural? *Textual*, (81), 15-42. <https://doi.org/10.5154/r.textual.2023.81.01>
- Montaño, L. (2007). *Enigmas y laberintos. Eugène Enríquez y el análisis organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Remineo.



- Moyano, E. (2009). Capital Social, Gobernanza y Desarrollo en Áreas Rurales. *Ambienta*, 88: 112-126.
- Naciones Unidas. (2012). Unidos contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia. Naciones Unidas. [https://www.un.org/es/letsfight racism/pdfs/united\\_against\\_racism\\_for\\_web.pdf](https://www.un.org/es/letsfight racism/pdfs/united_against_racism_for_web.pdf)
- Pierru, E. (2010). 1. Organisations et ressources. En E. Agrikoliansky (ed.), *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines* (pp. 19-38). París: La Découverte.
- Ramos, J. M. (2014). Estrategia e implicaciones organizacionales ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias. El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo [Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México].
- Whittingham, M. (2005). Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 33: 1-15.
- Zárate, M. (2007). Desarrollo comunitario. En *Modelo de desarrollo humano comunitario. Sistematización de 20 años de trabajo comunitario*. Plaza y Valdés Editores.\*





Como citar:

Vivanco Julio, D. I. (2023). *Análisis de organizaciones afromexicanas: Tres casos de estudio*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/STID8512>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.



## AUTORES

### **José Luis Bernal López**

Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán, Profesor de tiempo completo. Doctor en Estudios Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación de especialidad: Regiones, Instituciones y Sistemas completos. Jolubelo12@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6816-6814>

### **Ezequiel Alpuche de la Cruz**

Universidad Nacional de México Unidad Chimalhuacán, Profesor de tiempo completo. Doctor en Estudios Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. <https://orcid.org/0000-0001-8805-7703>

### **Francisco Martín Villarreal Solís**

Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Profesor de Tiempo Completo. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Áreas de investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos <http://orcid.org/0000-0001-9251-5084>

### **José Gerardo Ignacio Gómez Romero**

Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Profesor de Tiempo Completo. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Áreas de investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

### **Roberto Rojero Jiménez**

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango, jefe del Departamento de Comunicación. Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Durango. Áreas de investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0001-5964-2006>

### **Kevin Duarte Gil**

Instituto Tecnológico de Sonora. Estudiante de posgrado. Licenciado en Economía y Finanzas. Instituto Tecnológico de Sonora. Áreas de investigación: Desempeño organizacional, estudios y tendencias organizacionales. <https://orcid.org/0000-0002-3589-5858>



### **Alejandro Arellano González**

Instituto Tecnológico de Sonora. Profesor-investigador de tiempo completo. Universidad Autónoma Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, otorgado por el Instituto Tecnológico de Sonora. Áreas de investigación: Evaluación del desempeño organizacional, Gestión de sistemas de calidad. aarellanog@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

### **Jocelyn Itzel Flores Buendía**

Profesora asociada del Departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco. Candidata a doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Educación superior y cambio organizacional, así como gobernabilidad en instituciones de educación superior. jfloresb@correo.uam.xoc.mx <https://orcid.org/0000-0002-2140-0738>

### **Gabriela Lizeth Pimentel Linares**

Profesora asociada del Departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco. Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma Metropolitana. Área de investigación: Economía del comportamiento, experimentación social para el análisis de políticas educativas, y evaluación de la educación superior. <https://orcid.org/0000-0002-1312-8562>

### **Sergio Solís Tepexpa**

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. Profesor – Investigador. Maestro por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Áreas de investigación: Financiamiento a la Innovación, finanzas, economía financiera, econometría. ssolis@correo.xoc.uam.mx <https://orcid.org/0000-0002-8547-033X>

### **Carlos Juan Núñez Rodríguez**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, Profesor Investigador. Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Necropoder, desarrollo, sostenibilidad, institucionalismo, estudios decoloniales. carlosjnu@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-7572-2321>

### **Lino Meraz Ruiz**

Universidad Autónoma de Baja California, Profesor Investigador de Tiempo Completo. Doctor, Universidad Autónoma de Baja California. Áreas de investigación: Mercadotecnia turística, Rutas turísticas. lino.meraz@uabc.edu.mx. <https://orcid.org/0000-0002-7724-9176>



## **Alejandro José Saldaña Rosas**

Universidad Veracruzana, Investigador. Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Estudios críticos en gestión. Subjetividad y lazo social. alsaldana@uv.mx <https://orcid.org/0000-0001-7645-1498>

## **Dora Inés Vivanco Julio**

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Maestra en Gerencia para el Desarrollo Universidad Externado de Colombia. doravivanco@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2195-7149>



## POLÍTICA EDITORIAL

### Presentación

Administración y Organizaciones es una revista científica editada por la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Ciudad de México, México, de circulación semestral en flujo continuo, especializada en el campo de la administración y el análisis organizacional. Esta publicación se instituye como un medio de difusión de avances y resultados de investigación aplicada, capaces de generar nuevas miradas académicas en los contextos locales y profundizar en las teorías, metodologías y debates actuales en el análisis organizacional latinoamericano.

### Enfoque y alcance

Administración y Organizaciones nace en noviembre de 1998 con el objetivo de mostrar un acercamiento con la realidad administrativa y organizacional, a partir de trabajos derivados de la investigación científica rigurosa en relación al análisis de las organizaciones. Esta publicación está dirigida a la comunidad académica: investigadores, profesores, estudiantes de licenciatura y posgrado, así como a actores gubernamentales, tomadores de decisiones y miembros de la comunidad científica de organizaciones privadas, públicas y sociales e interesados en los tópicos de la revista.

Sus artículos son arbitrados por pares bajo el método de doble ciego. Es una publicación semestral de flujo continuo que aparece en enero y julio de cada año en versión en línea. En Administración y Organizaciones, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

### Áreas temáticas

- I. Administración y Organizaciones publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:
- II. Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.
- III. Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica. Innovación, Cambio Tecnológico, Gestión Ambiental, Gestión del Conocimiento, y Emprendimiento.
- IV. Metodología de la Investigación en Administración y Estudios, Organizacionales, e Intervención.

Así también son bienvenidos artículos de investigación de áreas afines a las señaladas anteriormente.

### Formatos de las colaboraciones

Administración y Organizaciones integra dos formatos de publicación:

- a) **Artículos teóricos.** La extensión deberá ser de 15 a 20 cuartillas.



- b) **Reseñas.** Éstas deben tener una extensión máxima de 8 cuartillas, ser preferentemente de obras relevantes vinculadas a la Administración y las Organizaciones. Se sugiere situar al autor del libro con sus datos biográficos básicos; ocuparse no sólo de los capítulos del texto sino también del propósito del autor. Es decir, lo que pretende analizar, sus contribuciones, fuentes, enfoque, metodología, organización de resultados y estructura del libro. Se aceptarán reseñas de libros publicados en español o en otros idiomas, pero en todos los casos deberán referirse a libros de reciente publicación. Se respetará el estilo de la reseña contemplando los puntos antes indicados.

### Tipos de artículos

Para iniciar el proceso de publicación se reciben únicamente tres tipos de artículos:

- a) Artículos de Investigación, presenta de forma detallada, los resultados originales de proyectos de investigación inéditos. Su estructura incluye seis apartados: Introducción, Marco teórico, Metodología, Análisis, Resultados, y Conclusiones. Es imprescindible señalar las limitaciones de la investigación y la relevancia de los hallazgos en relación con el estado del arte.
- b) Artículos de Reflexión, presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales en el campo de la administración o el estudio de organizaciones. Es indispensable que los trabajos sean originales e inéditos.
- c) Artículos de Revisión del Estado del Arte, resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o inéditas, sobre los tópicos afines a la revista, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo contemporáneo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica analítica de por lo menos 50 referencias. Es imprescindible que estos trabajos sean originales e inéditos y contribuyan a reunir y analizar los debates académicos contemporáneos.

No se aceptan trabajos escolares, manuales de capacitación, estudios de caso o trabajos previamente presentados en congresos o publicados en memorias. Dependiendo la disponibilidad se publican reseñas de libros.

### Criterios editoriales

Los artículos enviados deberán sujetarse a los siguientes requisitos editoriales:

- Ser inéditos, no haberse publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni haberse postulado simultáneamente en ninguna otra publicación
- Enviar sólo un artículo por autor o coautor
- La extensión de los artículos deberá ser de 15 a 20 cuartillas (incluyendo cuadros, gráficas y figuras), con tipografía Arial de 12 puntos, interlineado sencillo, márgenes de 3
- cm laterales y 2.5 cm superior e inferior y paginación corrida. En todos los casos el escrito, deberá ser enviado en formato Word (.doc o .docx)
- Dentro de las 20 cuartillas no se cuenta la extensión del apartado de bibliografía
- Tener título en idioma español, y su traducción al inglés

Incluir un resumen en un solo párrafo, en el idioma original y su traducción al inglés (abstract); cada uno con un máximo de 150 palabras, y con 4 palabras clave (keywords) en ambos idiomas. El resumen deberá incluir:

- a) Campo de investigación



- b) Objetivo del trabajo
- c) Metodología utilizada
- d) Resultados principales
- e) Conclusiones

Los resúmenes que superen la extensión estipulada en esta convocatoria no serán considerados.

Las palabras clave deben tener relación con el título, los objetivos y resultados. Dos palabras del vocabulario deben figurar en la lista Tesoros de la UNESCO y las otras dos restantes deben estar vinculadas al catálogo de la American Economic Association, Código Jel.

En caso de incluir tablas, gráficas, figuras y/o fotografías, el autor (es) deberá: a) presentarlas en un archivo por separado, sin candados ni restricciones; b) en formato original editable (Excel, PowerPoint, Word.); c) tonos suficientemente contrastados en blanco y negro; d) letra legible, e) numeración de páginas en sistema arábigo, f) título y fuente. El material fotográfico deberá presentarse en archivos individuales en blanco y negro de alta resolución (mínimo 300 dpi).

- La manera de citar dentro del texto (cita parentética) será en formato APA, Ejemplo: (Porter, 1991:55).
- Las citas menores a 40 palabras se colocan en el cuerpo del párrafo y entre comillas dobles con cita parentética al final.
- Las citas que superen 40 palabras de extensión serán colocadas en un párrafo aparte, todo con sangría, omitiendo comillas y con cita parentética al final.
- Cuando la cita es indirecta (paráfrasis) también debe figurar cita parentética al final de la idea.
- Si en el párrafo fue nombrado el autor o año de publicación, en la cita parentética sólo aparecerán los elementos restantes.
- Se presentarán notas a pie de página que no superen los 5 renglones y, que brinden aclaraciones o referencias sobre el punto específico del texto que se señale.
- En el apartado de bibliografía sólo se deben incorporar las referencias citadas en el cuerpo del texto.
- Dicha bibliografía deberá presentarse al final del artículo, de la siguiente manera:

**Ejemplo de libro (se omite siempre el lugar de edición):**

Herrera Cáceres, C. y Rosillo Peña, M. (2019). *Confort y eficiencia energética en el diseño de edificaciones*. Universidad del Valle.

**Ejemplo de capítulo de libro:**

Santiago, M. (2000). Reglas de acentuación. En E. Montolío, C. Figueras, M. Garachana, y M. Santiago (Eds.). *Manual práctico de escritura académica* (pp.15-43). Ariel.

**Ejemplo de artículo de revista electrónica:**

Herbst-Damn, K. L., y Kulik, J. A. (2005). Volunteer support, marital status, and the survival times of terminally ill patients. *Health Psychology*, 24, 225-229. <http://doi.org/10.1037/0278-6133.24.2.225>

**Ejemplo de tesis:**



Martínez Ribón, J. G. T. (2011) *Propuesta de metodología para la implementación de la filosofía Lean (construcción esbelta) en proyectos de construcción* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <http://bdigital.unal.edu.co/10578/>

### Ejemplo de periódico:

Carreño, L. (9 de febrero de 2020). La disputa gremial por los aranceles a las prendas de vestir. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/la-disputagremial-por-los-aranceles-las-prendas-de-vestir-articulo-903768>

### Página Web:

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1 de octubre de 2018). *Nuevos datos revelan que en el mundo uno de cada tres 50 adolescentes sufre acoso escolar*. <https://es.unesco.org/news/nuevos-datosrevelan-que-mundo-cada-tres-adolescentes-sufre-acoso-escolar>

### Libro electrónico:

Fernández-Baca, J. (1997). *Dinero, precios y tipo de cambio* (2ª ed.). Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1856>

Los siguientes ejemplos son los más utilizados, para mayor información sobre referencias en particular, consultar el Manual APA Séptima Edición, debido que son las normas a las que se apega la Revista *Administración y Organizaciones*.

### Ficha de identificación

Junto con el artículo se deberá enviar una ficha de identificación con los siguientes datos del autor o autores:

- Nombre completo
- Institución a la que está adscrito
- Grado académico e institución que lo avala
- Áreas de investigación de su especialidad
- Correo electrónico
- Teléfono(s) donde se le pueda localizar
- Número ORCID (de no poseerlo, favor de registrarse en la plataforma Open Researcher and Contributor ID: <https://orcid.org/register>)

### Proceso de evaluación por pares

Todos los trabajos son sometidos, en primera instancia, a un dictamen editorial, el cual consiste en verificar que el trabajo corresponda a la temática de la revista y que cumpla con todos los lineamientos establecidos en la presente convocatoria.

Sólo cuando se acredita el dictamen editorial, se procede a la firma de la declaratoria de originalidad necesaria para el registro formal, iniciando así el proceso de dictamen académico. Posteriormente, los artículos serán sometidos a un proceso de dictamen por pares académicos bajo la modalidad de dobles ciegos a cargo de dos miembros de la cartera de árbitros de la revista, la cual está compuesta por reconocidos académicos de instituciones de educación superior o centros de investigación nacionales e internacionales.



Los trabajos serán siempre sometidos a dictamen con árbitros externos a la institución de adscripción de los autores. Las resoluciones del proceso de dictamen son:

- I. Aprobado para publicar sin cambios.
- II. Aprobado para publicar cuando se hayan cumplido las correcciones menores.
- III. Condicionado a cambios obligatorios sujeto a reenvío. Este proceso se puede repetir hasta un máximo de dos rondas, si en este punto el documento aún no es recomendado para su publicación, el artículo será rechazado sin opción a un nuevo envío. Al recibir las observaciones el autor tendrá un plazo de siete días naturales para hacer llegar al editor la nueva versión del trabajo, de hacerlo fuera de este plazo, el documento iniciará un nuevo proceso de dictamen.
- IV. Rechazado. En el caso de los resultados discrepantes se remitirá a un tercer dictamen, el cual será definitivo. Los resultados de los dictámenes son inapelables. Con el fin de mejorar la lectura de los textos, el editor puede hacer cambios menores al estilo de los trabajos sin previa consulta de los autores.

El límite de reenvíos de un trabajo para su corrección por Administración y Organizaciones es de siete días naturales, después de ello el artículo es rechazado al entenderse que los autores no desean su publicación. Una vez que el autor reenvía el artículo con las primeras correcciones, éste será enviado a Dictamen Doble Ciego, y una vez recibidos los dictámenes el artículo se le reenviará al autor, el cual contará con dos semanas para las correcciones finales o, si los dictámenes contiene la leyenda de rechazado, se le avisará que el trabajo no fue aceptado.

La coordinación editorial de la revista informará a los autores el avance de su trabajo en el proceso de dictaminación y edición.

## **Código de ética**

La revista Administración y Organizaciones se suscribe al código de ética para la actuación y desempeño de los actores involucrados en el proceso de publicación de esta revista (Editores, Comité Editorial, Autores y Revisores) establecidos por el Comité de Ética para Publicaciones (COPE por sus siglas en inglés) y disponible en [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org).

## **Obligación ética de los autores**

Los autores deben garantizar que los artículos son producto de su trabajo original como investigadores y que los datos presentados han sido obtenidos de manera ética, por lo que deben enviar la carta de originalidad y garantizar que no infringen los derechos de autor.

El artículo no podrá ser sometido total o parcialmente a otra publicación.

Los autores no podrán postular publicaciones redundantes en diferentes números de la revista, entendiéndose por ello cuando dos o más documentos comparten los mismos datos, hipótesis, puntos de discusión o conclusiones.

Los autores deberán garantizar el estricto apego y aceptación a los criterios editoriales establecidos por Administración y Organizaciones.

Es obligación de los autores respetar la autoría de todas las fuentes que han sido utilizadas en la elaboración de su artículo; por eso debe proporcionar los datos exactos de las referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y otras técnicas de recolección de datos. Asimismo, se comprometen a no omitir ningún material significativo.

Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.



Incurrir en cualquier falta a los anteriores puntos constituye una conducta no ética e inaceptable; en consecuencia, el artículo propuesto podría ser eliminado y no considerado para su publicación; igualmente, el autor no podrá ser contemplado para ninguna actividad relacionada con la revista.

### **Informe de originalidad**

Es responsabilidad de los autores garantizar que los manuscritos enviados a Administración y Organizaciones sean originales, que no hayan sido publicados y no estén considerados para su publicación en otra revista. Como parte de una política de la revista, todos los manuscritos recibidos serán sometidos a un software para identificar que las fuentes utilizadas fueron citadas de manera correcta y asegurar que los artículos sean originales e inéditos, aquellos artículos que tengan párrafos clonados de otras fuentes no continuarán con el proceso de dictaminación.

### **Aviso de privacidad**

Los nombres y direcciones de correo electrónico utilizados en el proceso de envíos sólo serán usados para fines editoriales.



Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco  
División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica  
Revista *Administración y Organizaciones*

## CONVOCATORIA PERMANENTE

### Próximos números

Número 52

Enero - Junio 2024

Número 53

Julio - Diciembre 2024

La revista *Administración y Organizaciones* convoca a investigadores y profesionales de las ciencias económico-administrativas a enviar artículos de investigación aplicada, de reflexión y de revisión del estado del arte, derivados de la investigación científica, para ser publicados en sus próximos volúmenes. Los trabajos deberán apearse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas.

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en los siguientes directorios:



Y bajo una licencia de Creative Commons:

