

# Administración y Organizaciones

Revista Semestral

Vol. 21

No.41

ISSN 1665-014X

e-ISSN En trámite



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD XOCHIMILCO, División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica

ISSN En trámite

# Administración Y Organizaciones

Revista semestral

Vol. 21

No. 41

DOI: <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2018v21n41>

Julio-Diciembre 2018

Administración y Organizaciones se encuentra incluida en:



Bibliografía Latinoamericana



EBSCOhost  
Fuente Académica Plus



Sistema Regional de Información en Línea  
para Revistas Científicas de América Latina,  
el Caribe, España y Portugal



Academic Search



Licencia Creative Commons



Matriz de Información para  
el Análisis de Revistas

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



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

Unidad Xochimilco

Administración y Organizaciones	Vol. 21 No. 41	Julio-Diciembre 2018	Ciudad de México, México	pp. 1-157	p-ISSN 1665-014X e-ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	----------------------	--------------------------	-----------	---------------------------------------



**Rector General:** Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro  
**Secretario General:** Dr. José Antonio de los Reyes Heredia

**Unidad Xochimilco**

**Rector:** Dr. Fernando de León González  
**Secretaria General:** Dra. Claudia Mónica Salazar Villava

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Director:** Mtro. Carlos Alfonso Hernández Gómez  
**Secretario Académico:** Dr. Alfonso León Pérez

**Departamento de Producción Económica**

**Jefa:** Dra. Angélica Buendía Espinosa

**Editor fundador<sup>+</sup>**

Ricardo Antonio Estrada García

**Editora**

Dra. Graciela Carrillo González

**Coeditor**

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

**Asistente Editorial**

Lic. Ana Xochitl Martínez Díaz

**Diseño e ilustración de portada**

DG. Mónica Zavala Medina

**Comité Editorial**

Dr. Salvador de León Jiménez (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México)

Dra. Regina Leal Güemez (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

Dr. Ayuzabeth 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 Porrás Duarte (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

**Comité Científico**

Dr. Eduardo Bueno Campos (Escuela de Negocios, UDIMA, Madrid, España)

Dra. Adriana Patricia Uribe Uran (Área de Administración y Negocios, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla, Colombia)

Dr. Diego René Gonzales Miranda (Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia)

Dr. Manuel A. Garzón Castrillón (Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia)

Dr. Jorge Ríos Szalay (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Ciudad de México, México)

Dr. Ricardo Contreras Soto (División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Celaya, México)



# Administración y Organizaciones

**Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco  
<https://rayo.xoc.uam.mx/>  
DOI: <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2018v21n41>  
p-ISSN 1665-014X  
e-ISSN En trámite**

Administración y Organizaciones. Volumen 21, Número 41, julio-diciembre de 2018, 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), Editora responsable: Graciela Carrillo González. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2018-112013473100-203; ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Graciela Carrillo González, 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: 2 de diciembre de 2018. Tamaño del archivo 2 M.B.

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

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Administración y Organizaciones	Vol. 21 No. 41	Julio-Diciembre 2018	Ciudad de México, México	pp. 1-157	p-ISSN 1665-014X e-ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	----------------------	--------------------------	-----------	---------------------------------------

## Presentación del Volumen 21

La presente edición del volumen 21, Número 41, corresponde al segundo semestre del año 2018 de la Revista *Administración y Organizaciones*, con este número se da inicio a una nueva etapa de la revista que a lo largo de más de dos décadas y de manera continua ha publicado el trabajo reflexivo y profesional de un sinnúmero de colaboradores de muy distintas instituciones y con una diversidad de temáticas que giran alrededor de la administración y del desempeño de las organizaciones, lo cual dio la oportunidad de contrastar y complementar visiones de los grandes temas que se abordan en las ciencias administrativas.

Esta nueva etapa de la revista responde a un proceso de transición que se vino gestando desde hace más de un lustro y que en el último año se ha consolidado con la redefinición de las líneas temáticas, la modificación del formato y la modalidad de números no temáticos con la posibilidad abierta de volúmenes especiales.

Tenemos hoy, con el volumen 21, Número 41, una publicación más moderna que da inicio a la Revista *Administración y Organizaciones* en versión digital, instalada en la plataforma "Open Journal System" (OJS) versión 3. Aspiramos a lograr una mayor difusión y reconocimiento del trabajo de nuestros colaboradores y asimismo, ofrecemos un formato más accesible para que nuestros lectores aprovechen este proyecto editorial de la mejor manera.

Esperamos que las colaboraciones que se publican en este volumen sean de interés para los lectores.



# ÍNDICE

<b>Categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones.....</b>	<b>9</b>
<i>Analytical categories for the use of the perspective of institutional logics in the study of organizations</i>	
Lorena Litai Ramos Luna-Universidad Autónoma Metropolitana, México	
<b>Consideraciones críticas en torno a las metodologías de implementación de sistemas de información ERP.....</b>	<b>21</b>
<i>Critical considerations on implementation of ERP information systems methodologies</i>	
Gilmar Enrique Pacheco Zamora-Instituto Politécnico Nacional, México	
David Salvador Cruz Rodríguez-Universidad Autónoma Metropolitana, México	
Igor Rivera González-Instituto Politécnico Nacional, México	
Elizabeth Acosta Gonzaga-Instituto Politécnico Nacional, México	
<b>Organización y Administración del Sistema Nacional Anticorrupción en México: retos y desafíos para su eficacia.....</b>	<b>35</b>
<i>Organization and Administration of the National Anti-corruption System in Mexico: challenges for its effectiveness</i>	
Ricardo Alexis Uvalle Aguilera-Universidad Nacional Autónoma de México, México	
<b>Estudio organizacional de la construcción de un marco normativo para la vinculación con el sector productivo en la Universidad Autónoma Metropolitana.....</b>	<b>47</b>
<i>Organizational study on the construction of a normative framework to bridge the productive sector in the Metropolitan Autonomous University</i>	
Marco Aurelio Jaso Sánchez- Universidad Autónoma Metropolitana, México	
Danilo Chávez Rodríguez - Universidad Autónoma Metropolitana, México	
<b>El discutible desempeño de las Organizaciones Regionales en la Integración Latinoamericana.....</b>	<b>59</b>
<i>The disputable performance of Regional Organizations in Latin American Integration</i>	
Rebeca Rodríguez Minor-Universidad Anáhuac, México	



<b>Factores determinantes de las relaciones de intercambio comercial en México. Un estudio centrado en la compra en línea.....</b>	<b>75</b>
<i>Determining factors of trade relations in Mexico. A study focused on online shopping</i>	
Silvia Sanz Blas-Universidad de Valencia, España	
Carla Ruiz Mafé-Universidad de Valencia, España	
Isabel Pérez Pérez-Universidad Autónoma de Chiapas, México	
<b>Diseño de un sistema de gestión de flujo para una línea de ensamble en la industria aeroespacial.....</b>	<b>91</b>
<i>Design of a flow management system for an assembly line in aerospace industry</i>	
Yaxail Mata Robledo - Centro de Tecnología Avanzada, México	
Guillermo Ernesto Frades Castedo-Alianza Para la Innovación y la Competitividad, México	
<b>Medición de la resiliencia del personal del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, Michoacán, México.....</b>	<b>105</b>
<i>Measurement of the staff resilience of the Lázaro Technical Institute Cárdenas, Michoacán, México</i>	
Ofelia Barrios Vargas-Instituto Tecnológico de Lázaro Cadenas, México	
José G. Vargas Hernández-Instituto Tecnológico de Lázaro Cadenas, México	
Sergio Mercado Torres-Universidad de Keele, Inglaterra	
<b>Conocimiento, rutinas y aprendizaje organizacional en la producción de cerámicas: tres estudios de casos.....</b>	<b>125</b>
<i>Knowledge, routines and organizational learning in the production of ceramics: three case studies</i>	
Miguel Ángel Gallardo Estrada-Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México	
Alejandro García Garnica-Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México	
<b>Cambios en la organización de las tareas domésticas: ¿Una opción?.....</b>	<b>137</b>
<i>Changes in the organization of domestic work: An option?</i>	
Luz María Galindo Vilchis-Universidad Nacional Autónoma de México, México	
<b>Autores.....</b>	<b>145</b>
<b>Política Editorial.....</b>	<b>147</b>

# Categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones

*Analytical categories for the use of the perspective of institutional logics in the study of organizations*

Recibido: 15/04/2018

Aceptado: 05/07/2018

Lorena Litai Ramos Luna\*  
ORCID: 0000-0002-9561-5889

## RESUMEN

Las lógicas institucionales son un marco analítico pertinente para estudiar la interrelación entre individuos, organizaciones e instituciones. Dada su importancia, el objetivo del presente documento es diseñar categorías analíticas para el uso de la perspectiva en el estudio de las organizaciones. Para llevar a cabo tal cometido, se emplearon los tipos ideales siguiendo la metodología propuesta por Doty y Glick (1994) quienes sugieren realizar en primer término, la construcción teórica de las categorías para posteriormente, dejar en claro la relación entre constructos. Como resultado, se integran cuatro categorías que son: Identidad, prestigio, prácticas materiales y elementos culturales. Se concluye que la propuesta es viable para analizar el contenido de lógicas institucionales en diversos espacios sociales.

**Palabras clave:** categoría analítica, lógicas institucionales, interacción.

## ABSTRACT

Institutional logics are a relevant analytical framework for studying the interrelation between individuals, organizations and institutions. Given its importance, the objective of this document is to design analytical categories for the use of perspective in the study of organizations. To carry out this task, the ideal types were used following the methodology proposed by Doty and Glick (1994) who suggest carrying out the theoretical construction of the categories in the first place, to later make clear the relationship between constructs. As a result, they integrate four categories that are: Identity, prestige, material practices and cultural elements. It is concluded that the proposal is viable to analyze the content of institutional logics in different social spaces.

**Keywords:** analytical category, institutional logics, interaction.

**Como referenciar este artículo:** Ramos, L. L. (2018). Categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 11-20.

---

\*Profesora. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

## Introducción

La investigación en lógicas institucionales configura un dominio intelectual creciente en la teoría organizacional (Lounsbury y Boxenbaum, 2013). Las lógicas institucionales son definidas por Thornton, Ocasio y Lounsbury (2012) como un marco analítico para estudiar las interrelaciones entre instituciones, individuos y organizaciones en sistemas sociales. Dicho marco, permite elaborar inferencias sobre cómo los actores se encuentran influenciados por lógicas que emergen y se conjugan en múltiples esferas sociales. Las lógicas institucionales simbolizan un marco de referencia que los participantes utilizan para motivar su comportamiento, definir su identidad y dar sentido a sí mismos.

La perspectiva es relevante porque ayuda a explicar cómo se crean significados dentro de un campo organizacional, articulando macro y micro influencias, en el entendido de que estos se cimientan por una o más lógicas dominantes que existen al mismo tiempo (Reay y Hinings, 2009). Dado el creciente interés en el empleo de la perspectiva, el objetivo de este trabajo es diseñar categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones. Por ello se exponen las bases argumentativas de Thornton y Ocasio (2008) y Thornton, et. al. (2012) para elaborar la propuesta.

El artículo se estructura en cuatro apartados. En el primero, se detallan los inicios de la perspectiva, situando el origen del término lógica en los argumentos de Alford y Friedland (1985) y Friedland y Alford (1991). En ambos desarrollos se reconoce la necesidad de teorizar una herramienta que admita la interacción entre diferentes niveles de análisis sin dejar de lado el impacto que tiene la acción individual. Se profiere que tales fundamentos son recuperados por Thornton y Ocasio (1999; 2008) y Thornton et. al. (2012) para sustentar sus argumentos; los primeros proponiendo las bases de la configuración del engranaje teórico, mientras que los segundos recuperan del nuevo institucionalismo sociológico los mecanismos para generar un puente conceptual entre niveles.

En el segundo apartado, se desarrolla la estrategia metodológica para el diseño de las categorías analíticas, a partir de lo dispuesto por Doty y Glick (1994), quienes determinan la importancia de definir cada una teóricamente para posteriormente detallar la relación entre constructos. En tercer lugar, se realiza el análisis conceptual de la ordenación: Identidad, prestigio, prácticas materiales y elementos culturales. Por último, y como resultado, en el cuarto apartado se esquematiza la interacción del modelo propuesto.

## 1. Marco teórico. Las bases argumentativas de la perspectiva

El término lógica aparece en Alford y Friedland (1985), quienes lo usan para designar al conjunto de prácticas que tienen funciones sociales y son defendidas por intereses políticos organizados. El planteamiento arguye que las teorías existentes hasta ese momento sobre el Estado, es decir capitalistas, burocráticas y democráticas<sup>1</sup>, son incompatibles con las relaciones subyacentes entre la sociedad, (instituciones, organizaciones e individuos),

<sup>1</sup> La perspectiva capitalista surge con el levantamiento del capitalismo como forma de producción, y en ella se aborda el comportamiento político de los individuos, grupos y su influencia en las decisiones gubernamentales. La perspectiva burocrática es el resultado de la expansión de los estados burocráticos y las estructuras de poder que mantienen el control político. La perspectiva democrática emerge ante el establecimiento de instituciones que permiten la participación política (Friedland y Alford, 1985).

además de que los miramientos respectivos sólo se acercan a una parte de la realidad, en un nivel en particular, sin tener consideración de las relaciones e interacción adyacentes; de ello Alford y Friedland (1985) derivan que, dado que en cada uno de los niveles existen diferentes lógicas, debe apostarse por una teorización integradora para dar cuenta de la totalidad.

Posteriormente, Friedland y Alford (1991) retoman la noción de lógica, ya no para abordar las teorías sobre el Estado, sino para analizar a la sociedad en su conjunto<sup>2</sup>. Argumentan que cada uno de los órdenes institucionales más importantes de la sociedad tienen una lógica central, es decir “un conjunto de prácticas materiales y construcciones simbólicas que constituyen sus principios de organización y que están disponibles para que las organizaciones y los individuos se construyan con base en ella” (Friedland y Alford, 2001:314). Thornton y Ocasio (2008) interpretan que la aproximación al análisis institucional de Friedland y Alford ya no enfatiza el isomorfismo, ni los campos organizacionales, sino los efectos de las lógicas institucionales en los individuos y organizaciones en una amplia variedad de contextos.

Con ello, se da cabida al sistema interinstitucional, bajo la idea de que no es posible interpretar el comportamiento sin ubicarlo en un contexto social donde las instituciones ejercen un papel preponderante. Thornton et. al. (2012) explican que el sistema interinstitucional se compone de un conjunto de sectores sociales cada uno con diferentes lógicas, distintos principios y múltiples símbolos culturales. Ante ello, el sistema interinstitucional tiene por objetivo desarrollar niveles que vinculen a los individuos con la sociedad (en términos de los autores: órdenes institucionales), los cuales proveen un marco para entender teóricamente a las instituciones. Este constructo, puede ser visto como un conjunto de campos organizacionales que interactúan entre sí, conformando redes anidadas múltiples, en las cuáles son gestadas las lógicas institucionales.

En tal abordaje, se manifiesta la importancia de esgrimir niveles de análisis para realizar inferencias sobre la sociedad. Dichos niveles se pueden disgregar a partir de los postulados por Scott (1992) que son: organización, población organizacional y campo organizacional. El primero, se centra en el impacto de los flujos, relaciones e influencia que recibe la organización en la interrelación con su ambiente, siendo fundamental el rol de los actores que la componen. El siguiente nivel hace referencia al conjunto de organizaciones que proveen servicios similares y hacen demandas en sus ambientes; se incluyen las estrategias que las organizaciones ocupan para competir y los efectos de éstas. El tercer nivel se construye a partir de la colección de organizaciones en un área específica, donde interviene la naturaleza del sistema social y cultural de cada organización y el cúmulo de vínculos que suceden en

---

<sup>2</sup> Friedland (2012) comenta que dicho artículo, estaba dirigido a la reducción de lo social en la teoría de la elección racional dando un giro interpretativo a la comprensión del orden social incluyendo la contradicción y la heterogeneidad de los campos institucionales, señalando que las instituciones son sistemas simbólicos. La conceptualización de las lógicas surge de la paridad que Friedland reconoce en la conceptualización sociológica de la religión de Max Weber, acerca de que el orden social está compuesto de una multiplicidad de esferas de valor gobernadas por diferentes leyes, donde cada dominio es un dios. El desarrollo teórico de Weber sugiere una aplicación que rehúye de una visión monoteísta y reduccionista que puede emparejarse con el institucionalismo y potenciar la base teórica de las lógicas institucionales, teniendo en cuenta que se fundamentan en la contradicción y en el reconocimiento de que en la sociedad existen múltiples lógicas; las esferas de valor de Weber pueden considerarse como lógicas institucionales. La perspectiva ha tenido impacto para el abordaje de dominios donde el instrumentalismo racional se entiende en conjunto con la acción social, dependiendo de identidades de sujetos y ontologías de objetos que dependen de las mismas prácticas.

el campo. El uso de las lógicas institucionales permite generar explicaciones acerca de cada nivel y de la interrelación entre los mismos, sin dejar de lado la delimitación del contenido de estas y los cambios que se generan al ser trastocadas por la acción de los individuos.

Si bien, al definir el constructo del sistema interinstitucional se sientan las bases del enfoque, es en el trabajo de Thornton y Ocasio (1999), donde se recupera el concepto de lógica de Friedland y Alford (1991) para dar pie al desarrollo teórico y metodológico de la perspectiva (Lounsbury y Boxenbaum, 2013). Propiamente, Thornton y Ocasio (1999) advierten la contingencia histórica de las lógicas mediante el estudio del cambio entre lógicas institucionales dominantes<sup>3</sup>. Destaca la concepción de las lógicas como “patrones históricos socialmente construidos de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias, y reglas por los cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan tiempo y espacio y proveen significado a su realidad social” (Thornton y Ocasio, 1999:804).

Posteriormente, Thornton y Ocasio (2008) conciben los fundamentos de las lógicas a partir de los preceptos del nuevo institucionalismo sociológico, con la finalidad de esclarecer los elementos conceptuales que se retoman para erigir a la perspectiva, pero también avanzar en la separación teórica de ambos enfoques.

Producto de ello es la enunciación de cinco bases argumentativas que afianzan el marco analítico. La primera, es el principio de agencia incrustada. Este principio expresa que, intereses, valores, identidades y supuestos de los individuos están alojados en las lógicas institucionales. En adición, cada uno de los niveles están imbuidos uno con el otro y son necesarios para entender la totalidad. La segunda, consiste en ver a la sociedad como un sistema interinstitucional. El contenido de las lógicas se intuye al profundizar en el sistema interinstitucional, examinando cómo un contexto se encuentra influido por lógicas de sectores distintos, lo que permite analizar la contradicción y complementariedad inherentes.

El tercer aspecto es la naturaleza material y simbólica de las instituciones. En este principio se reconoce que las instituciones se desarrollan y cambian como resultado de la interacción entre lo simbólico y lo material. Lo material corresponde a las prácticas y las estructuras mientras que lo simbólico a las ideas y los significados. En cuarto lugar, se establece que las instituciones tienen lugar en múltiples niveles. Tal apertura proporciona flexibilidad para indagar en los mecanismos operantes entre niveles y sus efectos en la naturaleza de las lógicas institucionales. Por último, se encuentra el principio de contingencia histórica. Para contextualizar a las lógicas, se deben tener en cuenta las fuerzas políticas, económicas, estructurales y normativas que suponen la emergencia y cambio de éstas.

Ulteriormente, Thornton et. al. (2012) avanzan en la fundamentación al desarrollar los micro y macro supuestos, reconociendo la interacción entre ambos para con ello, separar definitivamente la perspectiva sin desvincularla del nuevo institucionalismo sociológico. Esto es, en primer término, porque el nuevo institucionalismo nutre los mecanismos que explican el funcionamiento de las lógicas institucionales; en segundo término, porque el marco analítico da cuenta de las dinámicas tanto de lo material como lo simbólico.

---

3 Thornton y Ocasio (1999) concluyen en su investigación sobre la sucesión en la industria de las publicaciones de educación superior, que las lógicas institucionales articulan las estructuras sociales y económicas con las reglas y significados. Los supuestos, valores, creencias y reglas que comprende la lógica institucional dominante, determinan las respuestas disponibles y apropiadas para controlar la actividad política y económica de las organizaciones.

Al reconocer el macro nivel, remiten inmediatamente a Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983), de manera específica, en referencia al campo organizacional y a la manera en que las organizaciones incorporan elementos institucionalizados en sus ambientes para generar legitimidad. De igual manera, al aseverar los micro supuestos, se alude a lo propuesto por Zucker (1977) respecto de cómo los individuos y las organizaciones asimilan los elementos incorporados de sus ambientes en sus estructuras. Esta idea es central para enlazar la perspectiva de las lógicas institucionales al nuevo institucionalismo sociológico; las estructuras tienen explicación plausible si se tiene en cuenta que se nutren de otras esferas y relaciones contradictorias entre estructuras (Alford y Friedland, 1985).

Zucker (1977) da cuenta que tanto el micro como el macro nivel se encuentran relacionados (premisa fundamental de la perspectiva de las lógicas institucionales) no obstante, mientras que en el macro nivel se da por hecho la institucionalización, en el micro nivel el proceso de institucionalización es el objeto central, atendiendo el hecho de que cada actor percibe la realidad social y la transmite a otros actores en el sistema social. La estructura social en el macro nivel prescribe la conducta de los individuos haciendo uso de las instituciones en el micro nivel, no obstante, las instituciones son transformadas por los individuos. Por lo tanto, las lógicas institucionales son asimiladas por los individuos, materializadas en sus acciones y prácticas; los actores transportan supuestos de una lógica a otra, y con ello generan cambios en su contenido (Powell y Colyvas, 2008).

En este sentido, la perspectiva de las lógicas institucionales establece un puente explicativo entre los micro supuestos donde se entiende la manipulación de las lógicas en las organizaciones a partir de la acción de los actores, y los macro supuestos para inquirir en los orígenes y construcción histórica de las lógicas institucionales, para así conformar un marco analítico integral, amalgamando el sistema interinstitucional de Friedland y Alford (1991) y las bases argumentativas de Thornton y Ocasio (2008) y Thornton et. al. (2012).

## 2. Estrategia metodológica para el diseño de las categorías analíticas

Ahora bien, analizar la construcción de una lógica en términos metodológicos, requiere la identificación de las categorías analíticas que permitan evaluar tanto su composición como su construcción en el campo (Weber, Patel y Heinze, 2013). Un método utilizado en la construcción teórica y la investigación empírica, son los tipos ideales<sup>4</sup>. Entre las ventajas de su uso se encuentran el trazar límites identificables del contenido de las lógicas, integrar la teoría en múltiples niveles de análisis y permitir el trabajo con métodos combinados que manejen constructos teóricos y datos cualitativos y cuantitativos (Thornton et. al., 2012).

Weber, Patel y Heinze (2013) cuestionan el que Thornton y Ocasio (2008) propongan la utilización de los tipos ideales para emplear la perspectiva de las lógicas, pero no determinen

---

<sup>4</sup> Los tipos ideales son un recurso metodológico que Max Weber pretendía fuese utilizado en la sociología; formar “tipos puros (ideales) de esas estructuras, que muestren en sí la unidad más consecuente de una adecuación de sentido lo más plena posible; siendo por eso mismo tan poco frecuente quizá en la realidad-en la forma pura absolutamente ideal del tipo”, (Weber, 1983:17).

la manera en que se deban establecer las categorías de análisis<sup>5</sup>. Tal argumento es por lo que, en este trabajo, la propuesta fundamental es diseñar categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones mediante un modelo que integre los macro y micro supuestos, bajo las bases de Thornton y Ocasio (2008) y Thornton et. al. (2012). Para realizar la formulación de tales categorías, se sigue la metodología estipulada por Doty y Glick (1994), quienes afirman que, para poder diseñar los tipos ideales, primeramente, se deben identificar los constructos que darán lugar a la construcción teórica de las categorías; y, en segundo lugar, se debe dejar en claro la relación entre constructos. De este modo, se integran cuatro categorías útiles para delimitar a las lógicas institucionales como tipos ideales: Prácticas materiales, elementos culturales, identidad y prestigio.

### 3. Análisis conceptual de las categorías analíticas

#### 3.1 Identidad

Thornton y Ocasio (2008) y Thornton et. al. (2012) apuntan en el principio de agencia incrustada, que los intereses, valores, identidades y supuestos de los individuos se encuentran alojados en las lógicas institucionales. Asimismo, confieren que las lógicas proveen un fundamento clave para la construcción de identidades de grupos e individuos. El concepto de identidad se incorpora al estudio de las organizaciones con Albert y Whetten (1985), quienes la designan como un atributo duradero y crítico para la supervivencia que distingue a una organización de otras (Glynn, 2008). La identidad recae en los supuestos de que las organizaciones son colectividades sociales, que en la sociedad se consideran como actores individuales y que en su composición se encuentran elementos que dan lugar a la identidad de los actores organizacionales.

De este modo, la identidad de los actores organizacionales es relevante en el micro nivel, debido a que el núcleo de la identidad organizacional resulta del espacio institucional y del conjunto de categorías sociales que ofrecen maneras significativas de describir a la organización para dar sentido al conjunto (Glynn, 2008). Los individuos mediante su participación en las organizaciones desarrollan identidades y prácticas cada vez más especializadas. En los procesos de interacción, constituyen su identidad echando mano de las lógicas institucionales existentes (Thornton et. al., 2012). Lok (2010) apunta que el rol de la identidad en las lógicas institucionales va más allá de la identificación de los actores con una lógica particular, dado que múltiples lógicas están disponibles para los actores; una de las formas de influir en el comportamiento es la identificación con una lógica en particular y las prácticas materiales que surgen para cumplir con la finalidad organizacional o como parte de mitos racionalizados que se incorporan a la estructura.

Por otro lado, la identidad organizacional se puede asociar al macro nivel, en el sentido de que supone un elemento distintivo, mismo que se encuentra sujeto a la evaluación de audiencias externas de sus ambientes que perciben a la organización y su finalidad, confiriéndole prestigio o en dado caso desestabilizándola ocasionando una reconsideración

<sup>5</sup> Thornton et. al. (2012) esclarecen que las categorías que pueden delimitarse al trabajar con la perspectiva no son exhaustivas, además de mostrar variaciones en términos de las preguntas de investigación y el contexto particular de la misma. Las categorías muestran una interpretación analítica que depende de los conceptos clave y las hipótesis a probar.



de su marco constitutivo (Glynn, 2008). La identidad es influenciada por cómo las organizaciones se sitúan en un campo organizacional o en el sistema interinstitucional, donde existen una o más lógicas institucionales de las cuales los individuos ensamblan sus organizaciones (Thornton et. al., 2012). Las organizaciones pueden optar por incorporar elementos institucionalizados de sus ambientes con el fin de ostentar prestigio. En suma, las lógicas institucionales juegan el rol de modelar la identidad, los bloques de construcción que llevan consigo se interpretan en los niveles organizacional e institucional; los supuestos sobre la identidad de individuos y organizaciones se llevan al nivel individual, donde están sujetos al cambio por la acción de los participantes en los procesos de institucionalización.

### 3.2 Prestigio

El prestigio es la suma de legitimidad, reputación y estatus, enunciación hecha por Deephouse y Suchman (2008). Esta categoría se desprende de la afirmación de Thornton y Ocasio (2008) y Thornton et. al. (2012) de que las lógicas institucionales tienen lugar en múltiples niveles. Tal aseveración se entiende si se señala que las lógicas institucionales se posicionan en un mundo social en el que el poder tiene una expresión primordial, el cual es legitimado por múltiples propósitos que operan en campos de acción estratégicos, es decir, dominios de interacción entre actores que comparten significados sobre propósitos comunes (Friedland, 2012).

La reputación, es una expectativa generalizada acerca del comportamiento futuro o actuación cimentada en percepciones colectivas de un comportamiento o actuación pasado. Es una expresión de la forma en la que los actores ven a la organización y la transmiten mediante discursos que difunden en el campo organizacional, comunicando el significado que para ellos adquiere la identidad organizacional; es una medida continua que valora el posicionamiento a partir de discursos favorables (Deephouse y Suchman, 2008).

El estatus, se forja cuando los discursos adquieren un nuevo significado y posicionan a la organización en el campo organizacional. Como expresan Deephouse y Suchman (2008), el estatus refleja la posición de un grupo social en una jerarquía de honor colectivo. Es un constructo social intersubjetivo, convenido y aceptado en el que se acuerda un ranking de actores sociales basado en características que los diferencian tales como prácticas distintivas, valores y capacidades.

De este modo el prestigio sigue el principio de que las organizaciones pueden ganar recursos por su conformidad con normas sociales. El prestigio es la expresión de lo que sucede en el micro nivel a partir de los significados e interpretaciones de la vida social generados por los actores mediante discursos que se encaminan a consolidar la reputación de la organización y se externaliza al macro nivel donde se adquiere o no estatus. Al conjuntar legitimidad, estatus y reputación salen a la luz connotaciones que ligan el análisis entre niveles. El prestigio puede definirse como la capacidad organizacional de adquirir objetivos en virtud de disfrutar una evaluación social favorable (Deephouse y Suchman, 2008).

### 3.3 Prácticas materiales

Esta categoría se desprende de la base material que caracteriza a las lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008; Thornton et. al., 2012). La idea primordial, como determina Friedland (2012), es que las lógicas institucionales tienen una medida de especificidad práctica. Las prácticas operan a través de objetos necesarios para ejecutarlas, por lo que las lógicas institucionales son formas prácticas de valor racional. En este planteamiento se determina que el micro nivel, corresponde a las actividades cotidianas cimentadas en la estructura organizacional propias de las actividades que surgen de acuerdo con la definición que la organización tenga de sí misma. Por otro lado, en el macro nivel se vinculan con la noción de legitimidad y la incorporación de mitos racionalizados que se traducen en prácticas que pueden o no institucionalizarse.

Las prácticas incluyen desde movimientos estructurados, hasta un objeto institucional, un valor particular e incluso una narrativa (Friedland, Mohr, Roose y Gardinali, 2014). Para Candace, Boxenbaum y Anthony (2013) las prácticas son una visión de lo material por lo que deben englobar objetos tangibles. Debe tenerse en cuenta que las prácticas se asocian a las actividades, habilidades, conocimientos y creencias asociadas al contenido de un rol por lo que se encuentran imbricadas con la identidad de los individuos. En esta propuesta, las prácticas se vinculan con los elementos culturales al estar representadas por artefactos, símbolos, historias y discursos existentes en las organizaciones.

### 3.4 Elementos culturales

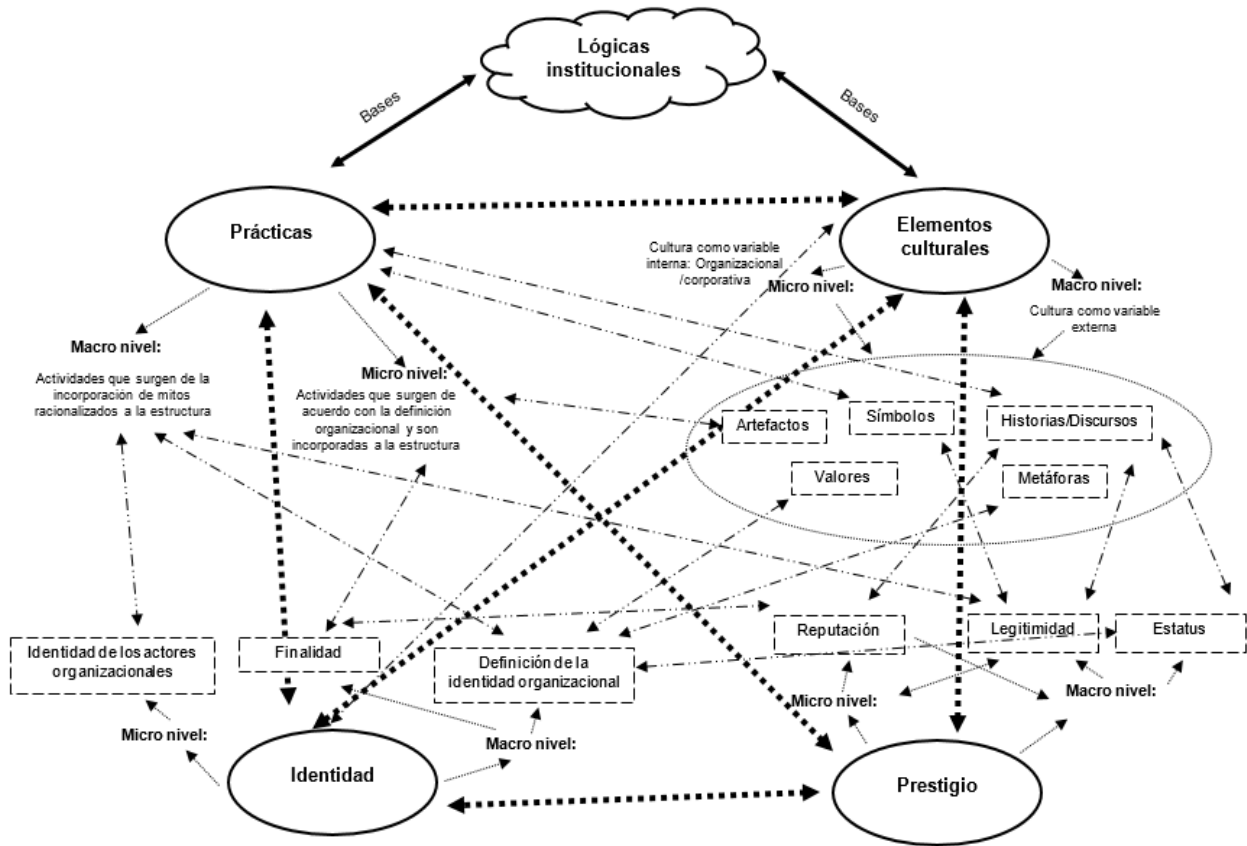
Esta categoría tiene su referente en la aserción de que las lógicas institucionales tienen una base simbólica (Thornton y Ocasio, 2008; Thornton et. al., 2012). Esta base remite al tema de la cultura en el análisis organizacional. La cultura se retoma de la antropología para apoyar en la comprensión de los aspectos simbólicos de las organizaciones. Se le considera como un sistema de símbolos y significados compartidos que requieren ser interpretados para que puedan entenderse (Smircich, 1983). La cultura es una expresión significativa del micro nivel si se le define como una variable interna, mientras que, si se le considera como una variable externa e independiente, es un reflejo del macro nivel.

Como variable interna, se tienen dos concepciones, la primera es la cultura corporativa, que es puntualizada por Deal y Kennedy (1985) y Shein (2004) como el conjunto de valores, artefactos y símbolos que son producidos y gestionados en función de conseguir objetivos tales como: eficacia organizacional, supervivencia y compromiso de los miembros. La segunda, es la cultura organizacional, la cual refiere al sentido que generan los participantes de una organización en el marco de su vida cotidiana y las particularidades de la identidad individual (Montaño, 2003). Barba y Solís (1997) consienten en que su origen está en los grupos informales de la organización, por lo que es fundamental comprender el significado de los valores y normas desarrollados a través de la experiencia y el lenguaje cotidiano donde se comparten historias y metáforas para dar sentido a las actividades.

Ahora bien, desde el macro nivel, las organizaciones se desarrollan obedeciendo a rasgos culturales específicos de las sociedades en las que tienen lugar, sumergiéndose en sus valores y prácticas (Barba y Solís 1997). La importancia de atender a la cultura como

variable externa, recae en que para percibir de manera extensa la contextualización de un espacio organizacional, se debe trascender el análisis incorporando aspectos sociales, políticos y socioeconómicos del entorno, lo cual es congruente con el planteamiento de las lógicas institucionales (Montaño, 2009).

FIGURA 1. CATEGORÍAS ANALÍTICAS PARA EL USO DE LA PERSPECTIVA DE LAS LÓGICAS INSTITUCIONALES



Fuente: elaboración propia.

#### 4. Resultados. Interacción entre categorías analíticas

En la Figura 1, se esquematizan las interacciones entre categorías analíticas. Como se puede apreciar, las lógicas institucionales son un marco analítico integral que permite articular el micro y el macro nivel de análisis. Para ilustrar tal aseveración, nótese que la identidad de los actores organizacionales desde el micro nivel se relaciona con las prácticas materiales que ejecuta como parte de la finalidad de la organización, no obstante, algunas prácticas pueden ser adheridas al marco estructural de las organizaciones desde el macro nivel para generar legitimidad. A su vez, las prácticas materiales interactúan con elementos culturales en el macro nivel que moldean el contenido de la lógica institucional incrustándole valores, artefactos, símbolos, metáforas e historias. Estas últimas en el macro nivel, confieren a

la organización de estatus, posicionándola en el campo de acuerdo con la percepción generalizada de los individuos, sin embargo, se gestan en el micro nivel desde la experiencia de los actores y la interacción con los elementos simbólicos, generando la reputación de la entidad y con ello el prestigio.

## **Conclusiones**

A lo largo del desarrollo se ha podido concretar el panorama que da cuenta de la consolidación de las lógicas institucionales como un marco analítico integrador, que se cimienta en los supuestos del nuevo institucionalismo, pero avanza en el sentido de establecer nexos con los macro y micro supuestos. Al retomar la propuesta de las categorías analíticas en el diseño de una investigación para analizar el contenido de una lógica institucional, se debe tener en claro que es necesario elaborar un denso marco teórico que atienda la elucidación de los patrones históricos que intervienen en la modelación de lógicas institucionales identificadas, lo cual se posibilita al tener una delimitación clara de las categorías aquí previstas para llevarlas al campo. Este trabajo surge ante la libertad que otorga la perspectiva de las lógicas institucionales para construir esquemas teóricos multinivel. Esta circunscripción, puede utilizarse para analizar el contenido de las lógicas en diversos espacios sociales, excluyendo categorías o manejándose el modelo en su totalidad.

## Bibliografía

- Albert, S. y Whetten D. (1985). Organizational Identity. En L.L. Cummings y B.M. Staw, Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI.
- Alford, R. R. y Friedland R. (1985). Powers of Theory: Capitalism, the State and Democracy, Cambridge: Cambridge University Press.
- Barba, A.A. y Solís P.C. (1997). Cultura en las organizaciones Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales. México: Vertiente Editorial.
- Candace J., Boxenbaum E. y Anthony C. (2013). The immateriality of material practices in institutional logics. En Lounsbury M. y Boxenbaum E. (Eds.) Institutional Logics in Action, Part A, Reino Unido: Emerald Books.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1985). Culturas corporativas, Ritos y rituales de la vida organizacional. Barcelona: Fondo Educativo Interamericano.
- Deephouse, D. L. y Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. En Greenwood R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R. (Ed.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Beverly Hills: Sage Publications.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. En American Sociological Review, 48(2): 147-160.
- Doty, H.D., y Glick, W. H. (1994). Typologies as Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. En The Academy of Management Review, 19(2): 230-251.
- Friedland R., Mohr J., Roose ah. y Gardinali P. (2014). The Institutional Logics of Love: Measuring Intimate Life, Theory and Society. Recuperado de: [http://www.business-school.ed.ac.uk/waf/mdb\\_event/get\\_file.php?event\\_file\\_id=92](http://www.business-school.ed.ac.uk/waf/mdb_event/get_file.php?event_file_id=92).
- Friedland, R. y Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. En Powell, W. y DiMaggio J. (Ed.) The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedland, R. y Alford, R.R. (2001). Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. En Powell, W. y DiMaggio J. (Ed.) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, México: Fondo de Cultura Económica.
- Friedland, R. (2012). God, Love and Other Good Reasons for Practice: Thinking Through Institutional Logics. Conferencia: Organizing Institutions: Creating, Enacting and Reacting to Institutional Logics. Recuperado de: [https://nyuad.nyu.edu/content/dam/nyuad/departments/social-science/documents/Workshops/Friedland\\_Soc\\_Working\\_Paper\\_F2012.pdf](https://nyuad.nyu.edu/content/dam/nyuad/departments/social-science/documents/Workshops/Friedland_Soc_Working_Paper_F2012.pdf).
- Glynn, M.A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. En Greenwood R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Beverly Hills: Sage Publications.
- Lok, Jaco (2010). Institutional Logics as Identity Projects. En Academy of Management Journal, 6(30): 1305-1335.
- Lounsbury M. y Boxenbaum E. (2013). Institutional Logics in action. En Lounsbury M. y Boxenbaum E. (Eds.) Institutional Logics in Action, Part A, Reino Unido: Emerald Books.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. En The American Journal of Sociology, 83(2),: 340-363.
- Montaño, H.L. (2003). Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos. En Iztapalapa, (55): 15-33.
- Montaño, H.L. (2009). Organisational models and culture: a reflection from Latin America. En European Journal of International Management, 3(2): 146-166.
- Powell, W. W. y Colyvas, J. (2008). Micro foundations of Institutional Theory. En Greenwood R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Beverly Hills: Sage Publications.

- Reay, T. y Hinings C.R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(06): 629-652.
- Scott, W. R. (1992). *The organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements*. Organizational Environments Ritual and Rationality, Beverly Hills: Sage Publications.
- Shein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. En *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Thornton, P.H. y Ocasio W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. En *American Journal of Sociology*, 3(105): 801-843.
- Thornton, P.H. y William Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En Greenwood R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Thornton, P.H., Ocasio W. y Lounsbury M. (2012). *The institutional logics perspective A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Weber, K., Patel H. y Heinze K. (2013). From cultural repertoires to institutional logics: A content-analytic method. En Lounsbury M. y Boxenbaum E. (Eds.) *Institutional Logics in Action, Part B*, Reino Unido: Emerald Books.
- Weber, M. (1983). *Conceptos sociológicos fundamentales. Economía y sociedad Esbozo de sociología comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in Cultural Persistence. En *American Sociological Review*, 42(5): 726-743.

# Consideraciones críticas en torno a las metodologías de implementación de sistemas de información ERP

## *Critical considerations regarding the ERP information systems implementation methodologies*

Recibido: 04/05/2018

Aceptado: 05/09/2018

Gilmar Enrique Pacheco Zamora\*  
ORCID: 0000-0003-2736-4093

David Salvador Cruz Rodríguez\*\*  
ORCID: 0000-0001-7825-798X

Igor Rivera González\*\*\*  
ORCID: 0000-0003-2736-4093

Elizabeth Acosta Gonzaga\*\*\*\*  
ORCID: 0000-0001-5413-1063

### RESUMEN

En la actualidad las metodologías de implementación diseñadas por las empresas que desarrollan y comercializan los sistemas de información omiten aspectos que, desde la visión estratégica y de acuerdo con el nivel de complejidad de una organización, son relevantes. El objetivo del presente trabajo es hacer un ejercicio de revisión de las principales metodologías de implementación de sistemas ERP (por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning) con la finalidad de identificar los aspectos clave a considerar en función de las problemáticas que las empresas presentan cuando aplican simplemente la metodología propuesta por el proveedor. Los hallazgos muestran como las metodologías existentes en la literatura carecen de aspectos relacionados con el grado y madurez de utilización de los sistemas de información, las regulaciones a las que se ciñe la empresa, así como la seguridad y acceso.

**Palabras clave:** ERP, sistemas de información, metodologías de implementación de sistemas.

### ABSTRACT

Currently, implementation methodologies designed by companies that develop and commercialize information systems omit aspects that from the strategic vision and according to the level of complexity of an organization are relevant. The objective of this paper is to review the main methodologies used to implement ERP systems (Enterprise Resource Planning) to identify the key aspects to be considered in terms of the problems that companies present when they simply apply the proposed methodology by the supplier. As an example, it is identified that some methodologies do not consider within their implementation strategy the degree and maturity of the use of information systems, the regulations to which the company adheres, as well as security and access, among other factors.

**Keywords:** ERP, information systems, implementation methodology.

**Como referenciar este artículo:** Pacheco, G. E., Cruz, D. S., Rivera, I. y Acosta, E. (2018). Categorías analíticas para el uso de la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de las organizaciones. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 21-33.

\*Ingeniero Industrial. Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, México.

\*\*Profesor. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México.

\*\*\*Profesor. Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, México.

\*\*\*\*Profesora. Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, México.



## Introducción

Sharma y Bhagwat (2006) señalan que, en la presente era de la globalización, resulta obvio que la supervivencia de una compañía será determinada por su habilidad para entender y aceptar la importancia de los sistemas de información (SI) y su accesibilidad para la información correcta en el momento preciso. Como lo afirma Laudon y Laudon (2016), hoy es ampliamente reconocido que el conocimiento en sistemas de información es esencial para los dirigentes, ya que muchas organizaciones necesitan sistemas de información para sobrevivir y prosperar. Cohen et al. (2009) propone por su parte, que el uso de la Tecnología de la Información sirve para apoyar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su plan para mantener o incrementar la ventaja competitiva, o bien, para reducir la ventaja de sus rivales.

Los sistemas de información en las compañías ayudan a extender sus ubicaciones, ofrecer nuevos productos y servicios; y quizás a cambiar profundamente la forma en que conducen al negocio. Uno de sus principales propósitos es el de propiciar procesos eficientes. Sin embargo, el desempeño que logre la empresa depende de qué tan bien estén diseñados y coordinados los procesos con su estrategia empresarial alineada con los recursos tangibles e intangibles de la organización, la correcta interpretación de las regulaciones, etc.

En este sentido, las metodologías para la implementación de sistemas de información en la actualidad siguen omitiendo algunos aspectos relevantes para alcanzar los objetivos establecidos desde una visión estratégica y de acuerdo con el nivel de complejidad de las organizaciones. En el caso de los ERP esta situación se mantiene, pues algunas de las metodologías que los proveedores del “software” en cuestión recomiendan para su implementación en pocas ocasiones se interesan por determinar si las organizaciones cuentan con los elementos suficientes que permitan una implementación viable.

Lo anterior se puede explicar en parte, por la abundancia de metodologías que parten de una noción extremadamente simplificadora de la realidad que viven las organizaciones, bajo una visión que asume, a partir de la generalización, que el manejo de variables y parámetros clave son los elementos necesarios para poder llevar a cabo la implementación de un sistema de información bajo diferentes contextos. Por lo tanto, las metodologías que abundan toman el sentido más cercano a los manuales de usuario y procedimientos de aplicación, que al de guías re-adaptables y dinámicas que tendrán sentido en contextos específicos y no bajo una visión rígida y estática de la realidad.

*“El objetivo del presente trabajo es debatir los aspectos que actualmente no están contemplados en las principales metodologías de implementación de sistemas de información, pero que, sin embargo, son relevantes desde el punto de vista estratégico y desde la complejidad de la organización”.*

Las secciones que comprende este artículo son las siguientes: descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo de campo, posteriormente como primer apartado se hará una breve descripción de los sistemas de información empresariales que actualmente forman parte de la variedad de opciones que las empresas adoptan, donde se encuentran los ERP, en el segundo apartado se analizan las metodologías de implementación de ERP que se extienden con mayor popularidad, en el tercer apartado se

establecen algunos criterios de implementación que se omiten derivado del análisis de las metodologías disponibles, por último, se plantean las conclusiones y propuestas generales del trabajo.

## 1. Diseño del trabajo

Para llevar a cabo este objetivo, la metodología empleada considera las siguientes etapas: en un primer momento se consultó la literatura especializada sobre los sistemas de información, los ERP y más específicamente sobre las metodologías de implementación de ERP. Esta literatura fue enriquecida con algunas posturas empresariales, con relación a las metodologías de implementación de los ERP, con el propósito de hacer partícipe a la realidad de la práctica actualizada en el contexto en donde hacemos esta investigación. Enseguida, se participó en diversos proyectos de implementación y auditoría de sistemas de información durante 5 años. En ellos se realizaron diversas actividades como lo son entrevistas con usuarios claves, se hicieron los diagramas de flujos de procesos para diseñarlos en etapa de “AS IS” y posteriormente en etapa “TO BE”, con base en ello se hicieron las parametrizaciones en el sistema ERP, se levantaron requerimientos para hacer el diseño de interfaces y programas hechos a la medida de la empresa, se ejecutaron pruebas unitarias e integrales para finalmente poner en producción el sistema ERP. De igual manera, se participó en proyectos de auditoría de sistemas en diversas compañías en giros como consumo, farmacéuticas, papeleras, alimenticias y de servicios.

Aunado a las entrevistas de los expertos, se sistematizó un análisis para obtener información de la experiencia acumulada de los autores que han experimentado prácticas relacionadas a la implementación de ERP. Con esta información recabada se llevó a cabo una discusión entre los autores del artículo, buscando no aunar más en las etapas de las metodologías existentes, sino más bien, buscar conciliar lo que dicen los expertos y la experiencia de los autores, diferente a lo que podemos consultar en la literatura y en las posiciones empresariales actuales.

En palabras de Pacheco y Cruz (2006), la investigación de campo es aquella que utiliza información obtenida principalmente de la observación directa de un fenómeno y de las percepciones de los actores principales de un suceso o evento social o natural. De manera similar la Universidad Naval de México (2012) y Cortés et al. (2004) afirman que la investigación o experimental es la que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo. Dentro de la investigación no experimental este trabajo es clasificado como longitudinal. Es decir, el trabajo se diseño para abarcar todo el proceso histórico del fenómeno a estudiar, la recolección de datos será en varios momentos.

## 2. Sistemas de Información Empresariales: el caso de los ERP

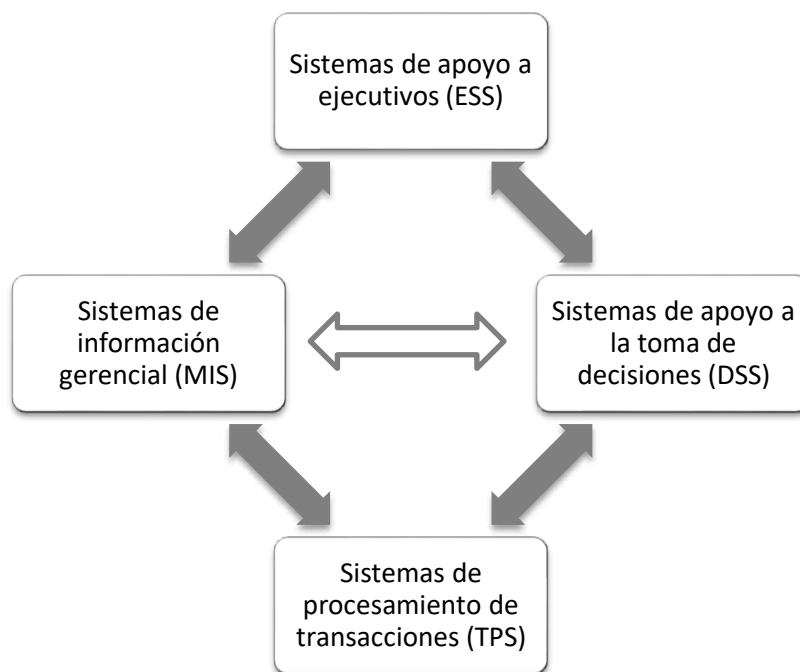
Laudon y Laudon (2008) proponen que de manera general existen dos clasificaciones para los Sistemas de Información Empresariales: una funcional, es decir, que identifica a los sistemas de información por las funciones empresariales que realiza y otra que identifica a

los sistemas en términos de los grupos de usuarios a los que presta servicios.

Dentro de la clasificación por función, hay SI que están enfocados a actividades de ventas y mercadotecnia, manufactura y producción, financieros y contables y finalmente a la administración de recursos humanos. Es decir, a cada área funcional de una compañía. Por otra parte, si los SI pueden ser clasificados con base en los usuarios, se tienen sistemas de procesamiento de transacciones (“TPS”, por sus siglas en inglés), de información gerencial (“MIS”, por sus siglas en inglés) y apoyo a la toma de decisiones (“DSS”, por sus siglas en inglés) y finalmente sistemas de apoyo a ejecutivos (“ESS”, por sus siglas en inglés). Estos últimos ayudan a tomar decisiones no habituales y en las que no hay un procedimiento establecido; se requiere juicio, evaluación y comprensión antes de tomar una decisión. Para los niveles directivos de una organización se requiere que los sistemas muestren información que aborden aspectos estratégicos y tendencias de largo plazo. Los ESS incorporan información de los MIS, y de los DSS así como de fuentes externas para desplegar información útil para el área directiva.

De igual manera Efraim et al. (2007) establece que los “data warehouse” son una gran base de datos especializada que mantiene de manera ordenada y con base en patrones para su fácil acceso. Las técnicas de minería de datos, llamadas también inteligencia de negocios, son utilizadas para analizar grandes volúmenes de datos e identificar los clientes más rentables por ejemplo y diseñar estrategias para futuros negocios. Estos dos elementos, combinados, se convierten en un sistema CRM (*Customer Relationship Management*), es decir, un decision *support system* (DSS) que ayuda a la administración para la toma de decisiones. Las diferentes interrelaciones entre sistemas que proveen de información a ejecutivos son esquematizadas en la Figura 1.

FIGURA 1. INTERRELACIONES ENTRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



**Fuente:** Sistemas de información gerencial, Laudon y Laudon (2008: 59).

Las diferentes necesidades de información en cada nivel jerárquico de una organización, ha generado la aparición de nuevas herramientas tendientes a reducir el tiempo de procesamiento y facilitar la extracción de información. En tanto, Gómez y Suarez (2010), proponen una clasificación de Sistemas de Información Empresariales orientada al mercado de soluciones actuales, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIALES

Nombre del sistema	Características del Sistema
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning: se trata de los sistemas de gestión integrados que permiten dar soporte a la totalidad de los procesos de una empresa: control económico financiero, logística, producción, mantenimiento, recursos humanos, entre otros.
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management: sistemas para gestionar las relaciones con los clientes y el soporte a todos los contactos comerciales.
<b>Business Intelligence</b>	Sistemas orientados a la explotación de datos y elaboración de información para el soporte a las decisiones.
<b>Web corporativo y aplicaciones de comercio electrónico</b>	Conjunto de aplicaciones desplegadas en entorno WEB para facilitar la integración de herramientas y contenidos tanto a nivel interno como el despliegue de aplicaciones de comercio electrónico y la publicación de contenidos públicos en la red.
<b>Otras aplicaciones</b>	Incluye aplicaciones como los sistemas PLM ("Product Lifecycle Management"), herramientas de diseño asistido por computadora ("CAD"), sistemas de gestión documental, herramientas ofimáticas, herramientas de comunicación, sistemas GIS ("Geographic Information System"), así como para la gestión de procesos BPM ("Business Process Management").

Fuente: Gómez y Suarez (2010: 32).

Esta división posiciona a los ERP como una de las principales soluciones de sistemas de información que se adoptan en las organizaciones por parte de la dirección.

### 2.1. ERP: Planeación de los Recursos Empresariales

Los ERP han jugado un papel crítico en hacer que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se enfoquen en sus procesos de negocio, facilitando los procesos de negocio en la compañía. Al tener múltiples plantas y centros de distribución consolidados, los ERP han facilitado la expansión de operaciones y la articulación de la cadena de suministro.

En los ERP se integran los procesos de negocio de la compañía en un solo sistema de "software", logrando que los procesos de las distintas áreas funcionales se integren. En algunos casos se integran con otras entidades fuera de los procesos de la compañía, es decir, con proveedores y/o clientes. Para Martínez, Zavala y Rivera (2010) son una solución de "software" que facilita el intercambio de datos, la planeación de negocios y la toma de decisiones.

Para Argyropoulou, Koufopoulos y Motwani (2010), los ERP proveen dos grandes beneficios que no existen en sistemas departamentales no integrados: 1) una visión unificada de los procesos de negocio de la compañía que incluye todas las funciones y departamentos y; 2) una base de datos de la compañía donde todas las transacciones de negocio son ingresadas, almacenadas procesadas, monitoreadas, y reportadas. La visión unificada incrementa los requerimientos de coordinación y cooperación interdepartamental.

Asimismo, Gordillo, Licona y Acosta (2013), mencionan que las empresas obtienen beneficios como, crean ambientes que fomentan el aprendizaje, modifican la cultura organizacional, estructuras y formas de trabajo que propician la creación de proyectos de gestión de conocimiento. Según Abdinnour-Helm (2003), un sistema ERP combina la funcionalidad de los distintos programas de gestión en un solo, basándose en una única base de datos centralizada. Esto permite garantizar la integridad y unicidad de los datos a los que accede cada departamento, evitando que estos tengan que volver a ser introducidos en cada aplicación o modulo funcional que los requiera.

De acuerdo con Intelisis S.A de C.V., empresa líder de los fabricantes de dichos sistemas, los ERP están diseñados para incrementar la eficiencia en las operaciones de la compañía que los utilice, además tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada negocio y, si se aprovecha al máximo el trabajo de consultoría durante la implantación, permite mejorar los procesos actuales de trabajo. Por su parte, Gómez y Suarez (2010) añaden que los ERP cuentan una capacidad de parametrización, es decir, permiten adaptar el funcionamiento del sistema a las necesidades concretas de cada empresa, así como la posibilidad de incorporar nuevas funciones o modos de funcionamiento a medida que la empresa en cuestión lo requiere. Por ejemplo, en función de las políticas de venta y de compra, los centros de fabricación, los centros de distribución y los almacenes.

Benvenuto (2006) por su parte señala que un sistema ERP, está formado por un conjunto finito de módulos que pueden implementarse total o parcialmente, cuyas características generales, aunque varían dependiendo del proveedor: a) Arquitectura Cliente/Servido; b) Elevado número de funcionalidades; c) Grado de abstracción; d) Adaptabilidad; e) Modularidad y; f) Orientación a los procesos de negocio.

También añade que un sistema del tipo ERP, está formado por un conjunto finito de módulos que pueden adquirirse total o parcialmente. Hay en general tres grupos, el primero correspondiente al área financiera, un segundo grupo al área logística y finalmente un grupo al área de recursos humanos. Adicionalmente a los anteriores existen soluciones específicas para sectores industriales particulares.

### 3. Metodologías de implementación de ERP

A partir de las ideas de Laudon y Laudon (2008), el “software” empresarial está construido con base en miles de procesos de negocio predefinidos que reflejan las mejores prácticas, las cuales son soluciones o métodos de resolución de problemas más exitosos en una industria que ayudan a las organizaciones a conseguir sus objetivos de manera consistente y efectiva que se constituyen posteriormente en metodologías de implementación basadas en las mejores prácticas existentes. Las “mejores” prácticas han sido encontradas y desarrolladas por medio de dos fuentes: por empresas de consultoría que trabajan para varias empresas de

una industria y, por otro lado, por las compañías desarrolladoras de “*software*” que acumulan experiencia al trabajar con diversos clientes.

En este sentido, Benvenuto (2006) indica que es conveniente replantear los procesos de negocio antes de proceder a la automatización donde uno de los esquemas más utilizados para dicha reestructuración es el método “*USA*”, por sus siglas en inglés, que en español significa: comprender, simplificar y automatizar. En primer lugar, se busca comprender los procesos de negocio actuales, una vez que los procesos de negocio han sido comprendidos, se lleva a cabo la simplificación de los procesos de negocio, eliminando aquellas actividades que no generan valor. En esta fase se utilizan técnicas proporcionadas por la reingeniería de los procesos de negocio. Finalmente se procede a la automatización de los procesos que ya han sido simplificados, de manera que se aumente la rapidez y confiabilidad.

Para Laudon y Laudon (2008) un proyecto de Tecnología de Información consiste en una serie planeada de actividades relacionadas cuya finalidad es alcanzar un objetivo de negocios específico. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos sistemas de información, la mejora a los sistemas existentes o el reemplazo y actualización de la infraestructura tecnológica de información de la empresa, donde en muchos casos implica más que hardware y “*software*” nuevos, cambios en trabajos, habilidades, administración y organización de la empresa.

En este sentido, las organizaciones tienen que considerar diferentes estrategias al principio de un proyecto, la decisión que se tome influirá en todos los aspectos de la implementación del ERP y pueden determinar su éxito o fracaso (Sternad y Bobek 2010). Shields (2001) propone una metodología de implementación de tres etapas. La primera etapa consiste en actividades previas al proyecto, incluyendo la organización inicial. La segunda etapa es donde se establecen actividades específicas del proyecto de implementación, tales como: inicio, administración, análisis, configuración, pruebas, cambio, soporte, preparación y arranque en vivo. La última etapa se enfoca en las actividades después del proyecto, la cual es tan importante como las otras dos, debido a que se tiene que continuar varias actividades para fortalecer la implementación del sistema adoptado.

La metodología propuesta por Bancroft, Seip y Sprengel (2001) tiene las siguientes fases: a) Planeación (focus) que contempla la formación de un comité ejecutivo, selección y estructuración de un equipo de proyecto, desarrollo de los principios para la guía del proyecto y la elaboración de un plan de proyecto; b) Análisis (As Is) que consiste en la revisión de los procesos actuales, instalación del sistema ERP, mapeo de los procesos y funciones del ERP y entrenamiento al equipo de proyecto; c) Diseño (To Be) de alto nivel y en detalle del prototipo, la aceptación del usuario seguido de pruebas y constante comunicación con los usuarios; d) Construcción y Pruebas (construction and testing phase) son las actividades de configuración, pruebas con datos reales, construcción y pruebas de las interfaces, diseño y prueba de reportes; e) Implementación (implementation) que consiste en la instalación de computadoras personales para el entrenamiento de los usuarios y soporte a la implementación

En lo que respecta a la metodología de implementación, propuesta por los autores Parr y Shanks (2000), es posible evidenciar que toma en cuenta algunas de las fases que proponen diversos autores como: a) Planeación: incluye la selección del ERP, formación del comité ejecutivo, el alcance del proyecto, selección del equipo y elaboración de un plan de trabajo con los recursos requeridos. b) Set up: en esta etapa el equipo de proyecto, que incluye a

los técnicos en el sistema y expertos en el negocio, se reúnen para determinar los principios que regirán el proyecto. c) Reingeniería: comprende el análisis de los procesos actuales del negocio, mapeo de estos procesos, adecuación a las funciones del ERP y capacitación al equipo del proyecto. d) Diseño: en esta etapa se elaboran los modelos a alto nivel con la aceptación del usuario. Se realizan pruebas de prototipos entre los usuarios y asesores del sistema. e) Configuración y prueba: se realiza la configuración detallada, se ingresan datos reales en las pruebas, se prueban las interfaces, escritura y prueba de reportes, y finalmente pruebas del sistema y el usuario. f) Instalación: se instala el “software”, se construyen redes de trabajo, se gestiona un esquema de soporte y se realiza el entrenamiento al usuario. g) Mejora: comprende las etapas de reparación, extensión y transformación del sistema.

A partir de las metodologías citadas, se puede observar que, una adecuada estrategia de implementación de sistemas de información incluirá la fase de inicio, en donde se analizan los requerimientos del usuario y viabilidad del proyecto. En esta etapa es importante, sin lugar a duda, contar con el apoyo de la gerencia de sistemas, ya que esta será la que otorgue el apoyo financiero del proyecto. Posteriormente, se analizarán los requerimientos del usuario y se diseñará un mapeo de un nuevo proceso, incluyendo, si es necesaria, una reingeniería. En la fase de implementación, se instalará el sistema propuesto considerando pruebas de implementación y de seguridad. Después, se incluirán actividades post implementación con el propósito de identificar aquellos puntos vulnerables y que necesitan atención inmediata. Por último, es importante considerar un plan de mantenimiento y de mejora, ya que éste dará soporte tanto al hardware como al “software” de SI, y lo mantendrá con la funcionalidad planeada desde el inicio, esta etapa puede incluir también actividades para extender el sistema.

#### **4. Aspectos a considerar en las metodologías de implementación de ERP**

A partir del análisis de las metodologías disponibles para la implementación de ERP y tomando en cuenta la naturaleza, finalidad y alcances de estos sistemas, se proponen aspectos que las metodologías actuales omiten dada la relevancia de su implementación en el aspecto estratégico de la organización. Leem y Kim (2002) remarcan en que es notable que metodologías de implementación que se jactan de ser integrales, están de hecho solo integradas de manera limitada, únicamente con los elementos primarios: objetivos de negocio, justificación económica, evaluación del “software”, selección e implementación. Kidd (2010) por su parte, señala que el diseño organizacional y la alineación de todos los componentes (estrategia, tecnología, organización y personas) está fuera de todo el proceso.

##### **4.1 Grado actual de utilización**

En este sentido, es posible encontrar empresas en las que se es dependiente en gran medida del departamento de TI. Los usuarios continuamente hacen uso del personal de esta área para realizar tareas básicas y para las que ya han sido capacitadas. Esto provoca que el flujo de información sea muy lento y no haya una responsabilidad por parte del usuario en las posibles inconsistencias que pudieran generarse dentro del sistema, por lo tanto, es indispensable conocer el nivel de uso de utilización de los sistemas de información.



Kidd (2010) recalca que, como se ha mencionado, los ERP no son sistemas basados en departamentos o funciones. Estos proveen acceso a la información que se genera en toda la compañía. Esto tiene implicaciones en el diseño de los puestos de trabajo y organizacionales. Cuando las personas tienen que tomar decisiones usando la información generada en otra área del negocio, entonces es necesario que la gente entienda lo que la información significa (lo que por supuesto implica capacitación).

## 4.2 Madurez de la organización

La madurez del uso de la tecnología de información es diferente en cada empresa. Es posible encontrarse compañías en donde todo el personal es capaz de operar diferentes sistemas, sin la ayuda del departamento de TI. Esto ha hecho que los departamentos de sistemas se vean reducidos o incluso movidos de ubicación geográfica. Hoy en día, muchos de los recursos que el usuario necesite están disponibles en un servidor o son instalados en los computadores a través de la red de la compañía.

Podemos encontrar que las empresas se encuentran en diferentes procesos de maduración del uso adecuado de TI. Podremos observar usuarios con gran capacidad de análisis, y que realmente obtienen grandes beneficios al usar la herramienta. De igual manera, habrá usuarios que realizan sus tareas de manera rutinaria y no analizan lo que están observando, en general, estos factores están asociados al nivel de madurez de la empresa, considerando también el tiempo que los departamentos llevan trabajando juntos.

Kidd (2010), afirma que las personas son cruciales para el logro de los objetivos, se requiere que tengan las habilidades y motivaciones para entregar los beneficios esperados. Si la empresa únicamente pone la confianza del proyecto en los proveedores o los consultores externos para lograr el éxito, entonces es muy posible que experimenten fallas entre las expectativas y lo que se logre. Para evaluar la madurez de la alineación estratégica entre el negocio y la TI, Luftman (2000) ha propuesto el modelo de madurez de alineación estratégica, el cual propone seis criterios: comunicación, competencias/valor que se agrega al negocio por parte de TI, gobierno corporativo, grado de interrelación, tecnología y arquitectura adecuada, y madurez en las habilidades del recurso humano de TI.

## 4.3 Regulaciones a las que está sujeta la compañía

Los procesos productivos deben ser diseñados para que sean eficientes, sin embargo, deben de cumplir con las regulaciones que marquen las leyes. Por ejemplo, en el caso de la industria farmacéutica, continuamente se tienen revisiones por parte de las autoridades sanitarias, si los procesos no están diseñados para que estas regulaciones se cumplan se corren riesgos que implican sanciones que pueden llevar a la interrupción del negocio.

Como resultado de las múltiples regulaciones a las que las compañías están sujetas, no se tienen procesos diseñados para que puedan ser revisados por firmas de auditoría, por autoridades gubernamentales o por cualquier agente externo que requiera información. Por ejemplo, en el caso de que una empresa se encuentre certificada por organismos extranjeros, como en el caso de la industria del hierro y del acero, los procesos deben de ser diseñados teniendo en cuenta estos lineamientos. Una vez que el proyecto de implementación ha

concluido, se tiene que dar mantenimiento a la nueva herramienta. Esto debido a que los procesos de la compañía pueden modificarse o nuevas regulaciones son emitidas ya sea por autoridades fiscales o porque se está sujeto a revisiones de compañías externas que emiten recomendaciones las cuales, pueden implicar cambios en la administración del sistema.

#### **4.4 Seguridad y acceso**

Las metodologías de implementación de sistemas no contemplan dentro sus fases la definición de seguridad y acceso a transacciones en el aplicativo, pudiendo ser la razón el asunto de costos y el tiempo adicional que pudiera extenderse el proyecto. Es importante que dentro de cualquier implementación de sistemas se tenga considerado, dentro del plan de trabajo, la etapa en la que se diseñarán los roles y perfiles para cada usuario, así como la matriz de acceso a transacciones sensitivas y segregación de funciones. El tiempo para el diseño de los roles y perfiles de un sistema, dependerá de diversos factores, tales como, el número de usuarios, el número de transacciones, el número de perfiles y el nivel de seguridad que se quiera aplicar a cada una de las transacciones. Incluso, si no se determina a qué nivel de detalle se llegará, se corre el riesgo de que no sea posible llevar a cabo la operación de la compañía de manera adecuada. Es decir, los usuarios no tendrán acceso a las funciones que desempeñan o no puedan concluir el ciclo dentro del sistema.

Actualmente, existen aplicaciones, complementarias a los sistemas de información, que han sido diseñadas para administrar los riesgos de TI de las organizaciones. Estas herramientas son denominadas GRC (“Governance, Risk and Compliance”, por sus siglas en inglés), las cuales van más allá de solo utilizarlas para administrar roles y perfiles dentro de un sistema. Dentro de un GRC se incluyen las actividades de los departamentos de auditoría interna, cumplimiento, riesgos, legal, finanzas, tecnología de información, recursos humanos y el consejo de administración de la compañía.

#### **4.5 Alineamiento estratégico**

Una empresa que no cuenta con objetivos estratégicos claros suele adquirir tecnología que no necesita o que al final no es la que realmente necesita. Un ejemplo simple de esto es la adquisición de equipos de cómputo. Una empresa que se dedique al diseño de carreteras requerirá de equipos con altas capacidades de procesamiento y portabilidad. Por otra parte, si el equipo se requerirá únicamente para actividades de registro de notas y revisión de correos, en el que no se procesaran grandes cantidades de datos, un equipo con menores prestaciones y no portátil podría ser adquirido.

Si se cuentan con las políticas adecuadas en el área de sistemas, normalmente las recomendaciones del externo son consideradas mejores prácticas. Sin embargo, si no existen políticas de TI, las recomendaciones pueden ser múltiples e implicar grandes cambios, lo cual requerirá de inversiones y por supuesto de mucho tiempo. Debido a ello, se ha formado un área intermedia entre la alta gerencia de las empresas y los departamentos de TI, conocida como Gobierno de TI, cuyo objetivo es acercar tanto a los responsables de tomar decisiones estratégicas de la empresa y los gerentes de sistemas para que los

proyectos de TI estén alineados a los objetivos del negocio, y para establecer controles que optimicen la asignación y uso de los recursos (Gordillo, Licon y Acosta 2013).

Kidd (2010), por su parte enfatiza que definición y priorización de los objetivos del negocio es extremadamente importante. Hay un consenso universal en la literatura que indica que, si los objetivos del negocio no están claramente priorizados y enunciados al inicio del proyecto, antes de la selección del “software”, entonces la implementación corre el riesgo de enfrentar serios problemas.

## Reflexiones finales

Durante el proceso de implementación de nuevas herramientas tecnológicas se obtiene un gran aprendizaje tanto de la herramienta, como de lo que se quiere lograr. Numerosos proyectos de implementación de sistemas ERP han fracasado debido a que, desde el momento de diseñarlos, no se establecen claramente los objetivos y no se cuenta con personal comprometido para el logro del proyecto. La experiencia del personal es muy importante y el conocimiento de la herramienta de igual forma lo es. Kidd (1994), sostiene que las fallas en la implementación de tecnologías de información y comunicaciones han sido documentadas en la literatura por décadas. Por ejemplo, algunas metodologías no consideran dentro de la estrategia de implementación el grado de utilización de sistemas de información actual, así como la madurez que se ha alcanzado con su uso dentro de la compañía. Por otro lado, las regulaciones en las que la compañía pudiera estar inmersa, en muchas ocasiones, son omitidas dentro del plan de trabajo del proyecto.

La implementación de un ERP, la utilización de herramientas móviles y la necesidad de optimizar tiempos para el usuario final, hace que muchas veces no se tome en cuenta la seguridad de la información y se olvide de los controles y documentación de los procesos entre otros factores importantes que dependen del contexto específico de las organizaciones.

## Propuestas

Dentro de una metodología de implementación de un ERP es menester considerar algunas dimensiones consideradas importante a partir de las experiencias que se han documentado en torno a las deficiencias y omisiones que en la práctica resultan indispensables tomar en cuenta: a) Alineamiento estratégico; b) Seguridad y acceso; c) Regulaciones a las que está sujeta la compañía; d) Madurez de la organización y; e) Grado actual de utilización.

Cuando se diseñe el proyecto de implementación es importante que se tomen en cuenta los aspectos que esta investigación señala; debido a que se podrían tomar las previsiones adecuadas respecto al tiempo del proyecto y con ello, evitar un posible retraso en el arranque de este, pero más importante, se tendrá una visión más amplia de las dimensiones que en muchas ocasiones se omiten en contextos de implementación con mayor grado de complejidad. Es innegable que esto podría repercutir en los costos asociados, sin embargo, un diagnóstico previo de la situación del uso de la TI, así como, una revisión de los objetivos corporativos podría reducir riesgos al proyecto.

Es también de importancia señalar que, aunque se trata de un proyecto de implementación de tecnología, esta no funcionara sin que haya personas operándola. Es decir, el personal que estará inmerso en el proyecto, la experiencia de la empresa que integra un sistema y un manejo adecuado de las crisis son otros aspectos que deben considerarse.

## Bibliografía

- Abdinnour, S., Lengnick, M.L., y Lengnick, C.A. (2003). Pre-implementation attitudes and organizational readiness for implementing. En *Enterprise Resource Planning System: European Journal of Operation Research*.
- Argyropoulou, M., Ioannou, G., Koufopoulos, D., Motwani, J. (2010). Measuring the impact of an ERP project at SMEs: A Framework and Empirical Investigation, *Enterprise Information Systems for Business Integration in SMEs: Technological, Organizational and Social Dimensions*.
- Benvenuto, Á. (2006). Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC: versión en línea.
- Bancroft, N., Seip, H., Y Sprengel, A. (2001). *Implementing SAP R/3*, Greenwich: Manning Publications.
- Cortés C. M., Iglesias L.M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. México: Universidad Autónoma del Carmen, Colección material didáctico.
- Cohen, D. y Asín, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, Á. y Suarez, C. (2010). *Sistemas de información: herramientas prácticas para la gestión*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Gordillo M. A., Licona P. D., y Acosta G. E. (2013). *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional*. 2ª. México: Trillas.
- Kidd, P.T. (2010). *Enterprise Information Systems: Aligning and Integrating Strategy, Technology, Organization and People*,. reino Unido: Cheshire Henbuty.
- kidd, p.t. (1994). *Agile manufacturing: forging new frontiers*. Inglaterra: Addison.
- Laudon, K. Y Laudon, J. (2008). *Administración de sistemas de información: administración de la empresa digital*. México: Pearson Prentice Hall.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Prentice Hall.
- Leem, C.S., y Kim, S. (2002). Introduction to an integrated methodology for development and implementation of enterprise information systems.
- Luftman, J. (2000). Assessing business–it alignment maturity. En *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14).
- Martínez, I., Zavala, I. y Rivera, I. (2010). Comparación de los factores críticos de éxito, durante la implementación de un ERP. México: Lornada de Investigación UPIICSA.
- Pacheco, A. y Cruz, .M. (2006). *Metodología crítica de la investigación: lógica procedimiento y técnicas*. México: CECSA.
- Parr, A. y Shanks G. (2000). A model of erp project implementation. En *Journal of Information Technology*, 15(2): 289-303.
- Sharma, M. K. y Bhagwat, R. (2006). Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium sized enterprises: a framework empirical analysis. Inglaterra: Measuring Business Excellence.
- Shields, M.G. (2001). *E-business and erp*. Inglaterra: John Wiley y Sons, Inc.
- Sternad, S., y Bobek, S. (2004). *Erp solution implementation critical success factors: what does matter and what does not*. Canadá: International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics.
- Turban, E., Aronson E. y Jay, T.P. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. EUA: Pearson Education.
- Intelisis. (2011). *Software ERP, para empresas que requieren: control y oportunidades de crecimiento*. Consultado en: <http://www.intelisis.com/software-erp.html>
- Universidad Naval de México. (2012). *Metodología de la investigación*. Consultado en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/metodologia\\_de\\_investigacion.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/metodologia_de_investigacion.pdf)



Fuente: Monet, C. (1875). Gli scaricatori di carbone. [Imagen]. Recuperado en: <https://www.zamarripa.es/blog/la-perdida-de-vision-de-los-maestros-impresionistas/>

# Organización y administración del Sistema Nacional Anticorrupción en México: retos y desafíos para su eficacia

*Organization and administration of the National Anti-corruption System in Mexico: challenges for its effectiveness*

Recibido: 19/02/2018

Aceptado: 04/09/2018

Ricardo Alexis Uvalle Aguilera\*  
ORCID: 0000-0001-8318-1078

## RESUMEN

El trabajo analiza y explica las limitaciones que existen en el diseño institucional del Sistema Nacional Anticorrupción de cara a su proceso de implementación, entendido como un mecanismo que no asegura por sí mismo cumplir los fines relacionados con el combate a la corrupción. La metodología de trabajo consiste en contrastar los elementos normativos que fundamentan las atribuciones para los responsables de su operación y las restricciones que enfrentan respecto del alcance de sus determinaciones. Se plantean cuatro grandes retos: 1. No hay fiscal especializado para el combate a la corrupción; 2. El comité de participación ciudadana no tiene injerencia en la toma de decisiones relevantes; 3. Existe complejidad significativa en la comprobación de delitos por hechos de corrupción; 4. Los estados están rezagados en la implementación del sistema porque no se definieron reglas de coordinación entre los órdenes de gobierno federal y local.

**Palabras clave:** sistema anticorrupción, Administración Pública, sistemas institucionales.

## ABSTRACT

The paper analyzes and explains the limitations that exist in the institutional design of the National Anti-corruption System in terms of its implementation process, understood as a mechanism that does not by itself guarantee compliance with the objectives related to the battle against corruption. The methodology consists in contrasting the normative elements that base the attributions for those in charge of its operation and the restrictions that must face regarding the effectiveness of their resolutions. There are four major challenges: 1. There is no Specialized Prosecutor for the fight against Corruption; 2. The Citizen Participation Committee has no interference in making relevant decisions; 3. There is a significant complexity in verifying crimes for corruption and the corresponding responsibilities; 4. Local entities are delayed in the implementation of the System because no coordination rules were defined between the federal and local orders of government.

**Keywords:** anti-corruption system, Public Administration, institutional systems.

**Como referenciar este artículo:** Uvalle, R. A. (2018). Organización y administración del Sistema Nacional Anticorrupción en México: retos y desafíos para su eficacia. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 35-46.

---

\*Especialista. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

## Introducción

El problema de la corrupción tiene multiplicidad de aristas que la hacen difícil de comprender y compleja de erradicar, pues en su desarrollo existen diversos factores que rozan las fronteras de la legalidad y elementos perniciosos que corroen las estructuras administrativas, sociales y políticas. Al respecto José Antonio Alonso y Carlos Garcimartín explican que “es tan amplia la variedad de formas que adopta la corrupción que ni siquiera existe garantía de su adecuada identificación una vez focalizada. De hecho, existe una amplia gama de prácticas afines, todas ellas bordeando la legalidad, entre las que es difícil trazar fronteras (2011: 21).

Siguiendo esta línea argumentativa, es importante destacar la delgada división que existe entre una práctica común, del día a día en una oficina de gobierno, y la posibilidad de que ella implique por sí misma o indirectamente, un hecho corrupto. Resulta difícil que quienes tengan a su cargo denunciar, señalar o incluso iniciar una investigación formal por la posible comisión de hechos corruptos, no se encuentren inmiscuidos por cuestiones de atribuciones, seguimiento de instrucciones o suscripción de documentos en las mismas, y que su relación con los autores mediatos de las prácticas de corrupción no sea de complicidad directa o indirecta, pues están inmersos en la misma dinámica de oficina y comparten estructuras administrativas.

En este sentido se expresa Janos Bertok:

*Cuando surge un conflicto entre la legalidad y la observancia (una obligación de cumplir las instrucciones de los superiores), y los funcionarios públicos dudan de la legalidad de cualquier acción que les piden realizar, tienen que informar primero sus dudas a su superior. Si el superior mantiene la orden oficial, tienen que acudir al superior del siguiente nivel jerárquico y, si éste la confirma, el servidor público en cuestión deberá acatarla, a menos que cometa un delito penal o administrativo o viole la dignidad humana (2001: 235).*

Las exigencias sociales y demandas ciudadanas que actualmente existen en México tienen como elemento común la desconfianza ciudadana en las instituciones de gobierno. La percepción generalizada, de conformidad con datos de Transparencia Internacional, es que los mexicanos desconfían de sus instituciones. Según el Índice de Percepción de la Corrupción 2017<sup>1</sup>, México se encuentra en el lugar 135 de un total de 180 países, con una puntuación de 229 en una escala de 0 a 100. Ello puede generar, entre otros problemas, un déficit de gobernabilidad que se ve reflejado en incremento a la deuda pública, estancamiento de la economía, baja inversión extranjera y poca expectativa de crecimiento. En este sentido, el objetivo del trabajo consiste en demostrar por qué se considera al Sistema Nacional Anticorrupción insuficiente para lograr un efectivo combate contra la corrupción y cómo a partir del análisis de sus deficiencias institucionales y carencias organizativas pareciera que se diseñó con el objeto de no lograr su objetivo.

Al respecto, su desarrollo consiste en tres apartados esenciales: 1. Una aproximación teórica conceptual sobre las implicaciones administrativas y organizacionales de los sistemas institucionales; 2. El análisis sobre la reforma constitucional del 25 de mayo de 2015, por la cual se crea el Sistema Nacional Anticorrupción, para conocer en aspectos generales, la legislación que fue creada o reformada; las instituciones que a partir de ésta

<sup>1</sup> Visible en: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)



fueron introducidas, destacando algunos puntos susceptibles de crítica por lo que hace a la operatividad, funcionalidad y verdadera eficacia que el sistema puede tener; 3. Se proponen cuatro retos y desafíos que el sistema enfrenta de cara a su implementación, tomando en consideración que a dos años de su creación, existen cuestionamientos sobre su desempeño, y la verdadera injerencia de la participación ciudadana.

## 1. La funcionalidad de los sistemas institucionales

El desempeño de los sistemas institucionales, entendidos como aquellos que operan bajo reglas formales con el propósito de regular las conductas de sus actores, a fin de dotarlos de un orden jurídico y político en un contexto determinado –en este caso al Sistema Nacional Anticorrupción– tienen como referentes dos pilares clave: la administración gubernamental y la organización administrativa.

La administración imparcial<sup>2</sup> gubernamental alude al conjunto de relaciones que desde el poder público se establecen entre las autoridades y los ciudadanos. La administración gubernamental en este caso, es una forma de relación civil entre la autoridad constituida y la suma de ciudadanos que habitan la sociedad. Las relaciones civiles dan cuenta de cómo las autoridades en el mundo moderno se relacionan con los ciudadanos, a fin de atender demandas y solucionar problemas. La administración imparcial se institucionaliza estatalmente <sup>3</sup>con base en reglas que definen tanto sus atribuciones como responsabilidades, con lo cual se convierte en un conjunto de capacidades de dirección, coordinación e implementación para cumplir la observancia de las leyes de modo efectivo para evitar conductas inmorales, así como dar cumplimiento a las estrategias de gobierno denominadas políticas públicas.

Con la aportación de la administración gubernamental, las reglas institucionales, entendidas como reglas escritas, formales y orientadas a prevalecer el interés público, destacan que las instituciones tienen vida, movimiento y respuestas para cumplir con objetivos y metas delineados en las constituciones políticas, los planes de desarrollo institucional y el compromiso de la autoridad para cumplir la agenda de gobierno. De este modo las reglas institucionales son el marco de referencia para situar las actividades y operaciones que sustentan las acciones que realizan. Un sistema institucional transita de su diseño hasta la operación y, en ese sentido, la administración imparcial integrada por cuerpos directivos y operativos se encarga de cumplir con objetivos y metas que tienen aprobación formal para mejorar el desempeño de la vida colectiva.

Por otra parte, la categoría organización es pieza fundamental para la comprensión de cómo funcionan los sistemas institucionales. Su sentido consiste en que las tareas de planeación, programación, implementación, y evaluación son las que acreditan el modo en que funciona en tiempo real la vida de los sistemas institucionales. En la visión de las

2 “La imparcialidad es la clave del sistema administrativo en un estado que pretenda desarrollo con justicia, entendiéndose por tal una forma de actuación que se ciñe a lo estipulado previamente por la norma y que no es alterada por cierto tipo de consideraciones como las relaciones privilegiadas o las preferencias personales y políticas” (Documentos, 2012: 214)

3 “La institucionalidad estatal establece y asegura un conjunto de reglas formales e informales que promueven conductas íntegras, imparciales, legítimas, eficientes, eficaces y efectivas, por parte de las administraciones públicas y que desincentivan conductas corruptas, clientelares, patrimonialistas, ilegítimas, derrochadoras, generadoras de bienes y servicios de baja calidad, y con impactos inconvenientes para la sociedad.” (Documentos, 2012: 209-210)

organizaciones, destacan la disponibilidad de los recursos, la información requerida, el personal responsable, la asignación de recursos y el cumplimiento efectivo de todo aquello que se relaciona con la razón de ser de las propias instituciones. Al respecto Brunsson y Olsen explican:

*Las organizaciones formales son realidades importantes de nuestro tiempo; son numerosas y están presentes en casi todos los aspectos de la vida. [...] se han hecho más grandes, especializadas, diferenciadas y económicamente poderosas, por lo que el tema de su control se ha vuelto crucial. En un mundo dominado por las organizaciones y donde sus logros puedan ser controlados no sólo por otras organizaciones sino también por individuos. Con frecuencia se supone que pueden ser controladas por sus líderes: por la alta gerencia, por los políticos o por otros a quienes les hemos asignado la tarea de controlarlas (Brunsson y Olsen, 2007: 13).*

La categoría organización convalida términos, actividades, estructuras, procesos, líneas de autoridad, procedimientos, y desempeño de cada uno de los órganos que integran a los gobiernos. En este sentido la administración imparcial y los procesos de organización son referentes obligados para comprender el diseño y funcionalidad de los sistemas institucionales. Desde el ángulo de la autoridad pública, la eficacia de los sistemas institucionales requiere que las tareas de la administración imparcial, garantice el vínculo que los estados tienen con los ciudadanos. En este caso la administración imparcial alude a una identidad pública del proceso de toma de decisiones y a la alusión de estrategias para cumplir proyectos de vida, pero de manera particular, contribuye a que la gobernabilidad en la sociedad se caracterice porque los procesos de comunicación e interacción entre la autoridad y los ciudadanos sean cada vez más efectivos. En este contexto de suma complejidad, los procesos institucionales de la organización también son determinantes para situar la capacidad de operación de los sistemas institucionales con base en la estabilidad y continuidad:

*...La identidad institucional de una organización –es decir, sus valores, intereses y opiniones básicos- se realizan como cuestión de rutina. Toda organización reacciona constantemente a las directrices políticas, a la crítica, a los cambios en las condiciones del mercado, a las nuevas tecnologías, a la nueva información, al crecimiento o la recesión, así como a los nuevos dirigentes o al personal con nuevas habilidades...(Brunsson y Olsen, 2007: 20).*

En el caso del Sistema Nacional de Anticorrupción, eje central de este trabajo, las categorías administración imparcial y organización administrativa se encuentran finamente incorporadas en todas y cada una de las siete leyes que lo integran (cuatro de nueva creación y tres reformadas), con lo cual su mandato constitucional tiene como garantía de cumplimiento a dos categorías que en su sentido amplio denotan actividad, funcionalidad, resultados y eficiencia. Los sistemas institucionales, como el Sistema Nacional Anticorrupción, tienen su origen en procesos de diseño que incorporan valores, preferencias y decisiones; pero su credibilidad para efectos de funcionamiento se encuentra sustentada en la administración gubernamental y en la vertiente de las organizaciones. Esto significa que su materialidad, es decir, su concreción, sólo es posible en la medida que la administración imparcial tenga un desempeño óptimo y que la organización del mismo funcione sobre la lógica de la eficiencia, las atribuciones, las responsabilidades y el cumplimiento irrestricto de los elementos legales a través de órganos administrativos y burocráticos.

En consecuencia el sistema Nacional Anticorrupción ha de procurar a través de los responsables de su ejecución, la combinación inteligente de la administración gubernamental

y la organización administrativa para valorar formal y empíricamente los resultados que es capaz de producir. Éstos corresponden a la materia de gobierno, mientras que gobierno a la vez implica la materialización del estado; por lo que si el estado responde por su funcionamiento ante los ciudadanos, mediante la administración gubernamental y la organización administrativa, de ahí la importancia de situarlas como las palancas determinantes que dan movimiento a los engranajes operativos del Sistema Nacional Anticorrupción.

## 2. Creación del Sistema Nacional Anticorrupción

El 25 de mayo de 2015, mediante reforma constitucional, se planteó como un paliativo para hacer frente a esta problemática la creación de un Sistema Nacional que se encargará de incorporar a los distintos órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) y las distintas funciones estatales (ejecutivo, legislativo y judicial) mediante atribuciones de prevención, investigación y sanción de hechos presuntamente corruptos. El esquema planteado supuso la creación de un sistema integral consistente en lo siguiente:

1. Mayores atribuciones para la Auditoría Superior de la Federación en materia de investigación sobre el destino del dinero público. (Artículo 79, fracciones I, II Y IV de la Constitución Política);
2. La previsión constitucional de la obligación para que todos los servidores públicos establecidos en el Título Cuarto de la Constitución presenten, bajo protesta de decir verdad, su declaración patrimonial y de intereses ante las autoridades competentes y en los términos que determine la ley. (Artículo 108 último párrafo);
3. Ampliación del marco de sanciones a servidores públicos que actúen en contra de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben observar en el cumplimiento de su empleo, cargo o comisión. (Artículo 109, fracciones I, II y III);
4. Modifica la denominación del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa para convertirse en el Tribunal Federal de Justicia Administrativa y erigirse como el órgano jurisdiccional encargado de resolver las controversias y, en su caso, determinar las responsabilidades en que incurran los servidores públicos en materia de corrupción. (Artículo 109, fracción IV);
5. Creación del Sistema Nacional Anticorrupción como la entidad de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno (Federal, Local y Municipal) competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. (Artículo 113)

La Ley del Sistema Nacional Anticorrupción es la base del sistema que se creó. De conformidad con el artículo 8 de este ordenamiento, el Comité Coordinador es la instancia responsable de establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Nacional y tendrá bajo su encargo el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas de combate a la corrupción. Asimismo, según lo dispuesto por el artículo 10, este comité estará integrado por un representante del Comité de Participación Ciudadana, quien lo presidirá; el titular de la Auditoría Superior de la Federación; el titular de la Fiscalía Especializada de Combate a la Corrupción; el titular de la Secretaría de la Función Pública; un representante del Consejo de la Judicatura Federal; el Presidente del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales y el Presidente del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Atendiendo a su objeto e integración se puede concluir que este órgano es el que mayor importancia y responsabilidad tiene en el Sistema, dada la

multiplicidad de atribuciones que le corresponden y la naturaleza de las funciones que debe desempeñar.

Entre sus atribuciones más importantes se encuentra el diseño y evaluación de la política nacional en la materia, determinando con ello que este órgano será juez y parte, pues tiene a su encargo el diseño de la política pública en materia de combate a la corrupción (el qué), los criterios y formas en que deberá evaluarse (el cómo) y será también su órgano evaluador (el quién). Por otra parte, debe resaltarse que según lo dispuesto por la fracción IX del artículo 9, y en aras de lograr el fortalecimiento institucional para la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción, únicamente puede emitir recomendaciones no vinculantes, lo que en los hechos se traduce en una restricción importante para su cumplimiento. Según lo dispuesto por el Capítulo III, de los artículos 15 al 22 de esta ley, se establece la creación de un Comité de Participación Ciudadana que coadyuvará en el cumplimiento de los objetivos del Comité Coordinador, así como ser la instancia de vinculación con las organizaciones sociales y académicas relacionadas con las materias del Sistema Nacional. Establece además, que estará integrado por cinco ciudadanos de probidad y prestigio que se hayan destacado por su contribución a la transparencia, la rendición de cuentas o el combate a la corrupción.

### **3. Retos y desafíos del Sistema de cara a su implementación**

La reforma constitucional y las correspondientes modificaciones al marco legal por sí mismas no aseguran la funcionalidad del sistema. Se requiere que quienes están a cargo de su implementación lo comprendan en la misma lógica que quienes lo crearon, a efecto de que exista una coincidencia entre medios y fines, priorizando en todo momento la eficacia del mismo en relación con la detección, sanción y erradicación de práctica de corrupción.

A pocos años de su creación existen varias asignaturas pendientes que deben ser solventadas a la brevedad, para poder contar con las herramientas completas y necesarias de cara a la operatividad del sistema. En este sentido, se advierten como retos y desafíos del mismo, los siguientes: a) no hay fiscal especializado en el combate a la corrupción. b) el comité de participación ciudadana carece de verdadera injerencia en la toma de decisiones relevantes. c) los delitos por hechos de corrupción son difíciles de acreditar y, por ende, determinar las responsabilidades por su comisión resulta complejo y, d) los estados están rezagados en su implementación porque no existe definición clara sobre las formas de coordinación entre estos y el orden federal.

#### **A) No hay Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción:**

El fiscal anticorrupción forma parte del comité coordinador. Sin su nombramiento el sistema prácticamente está paralizado pues no se encuentran debidamente integradas las instancias necesarias para su funcionamiento. Por la naturaleza de sus funciones es el más importante y de mayor injerencia, ya que tiene a su cargo establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Nacional, así como la promoción y evaluación de políticas públicas de combate a la corrupción. Para comenzar a funcionar requiere que esté completamente integrado, debido a que para sesionar requiere que estén presentes la mayoría de sus

integrantes, mientras que las decisiones se tomarán por mayoría de votos. Ambos requisitos, demandan una integración total que sin el fiscal anticorrupción está incompleta.

El 19 de julio del 2017, venció el plazo constitucional para que el sistema comenzara a operar; al día de la elaboración del presente trabajo, la única actuación del mismo se limita a un acuerdo por el que se comunica a todos los servidores públicos, la obligación de presentar las declaraciones patrimoniales y de intereses, previstas en los artículos 32 y 33 de la ley de responsabilidades administrativas de los servidores públicos<sup>4</sup>, lo cual es irrisorio tomando en cuenta que es el órgano más importante del sistema en cuanto a facultades y atribuciones para el combate a la corrupción se refiere.

Por otra parte, el fiscal especializado en la materia fungirá como entidad de investigación y persecución de hechos presumiblemente constitutivos de delitos en materia de corrupción, por lo que su injerencia es total en el entendido que su necesaria especialidad acota la posibilidad de perseguir hechos de corrupción; es decir; es una subestructura administrativa capaz de avocar toda sus potestades en favor del combate contra la corrupción. En este sentido, es la única entidad capaz de ejercer el monopolio de la acción penal, (con la excepción de las acción penal privada) en esta materia; de tal suerte que sin su designación, debida integración, y suficiente capital humano para funcionar, el Sistema está acéfalo.

## **B) El comité de participación ciudadana no tiene injerencia en la toma de decisiones relevantes**

El único órgano colegiado debidamente integrado es el comité de participación ciudadana. Su fundamento está en el capítulo III, de los artículos 15 al 22 de la ley de la materia, en donde se establece que tendrá como objetivo coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del comité coordinador, así como ser la instancia de vinculación con las organizaciones sociales y académicas relacionadas con las materias del Sistema Nacional.

Este comité fue designado el 30 de enero del 2017, mediante la comisión de selección que para tal efecto eligió el Senado de la República. Está integrado por cinco miembros que pertenecen al ámbito académico y de combate a la corrupción.

Al momento de la elaboración del presente documento, sus actuaciones han sido: 1. Elección del secretario ejecutivo del comité coordinador, quien es la entidad administrativa de la misma, encargada de brindar el apoyo necesario al comité coordinador y de participación ciudadana para el desarrollo de sus funciones; dotarlo de un estatuto de gobierno e integrar la plataforma digital nacional dentro de la cual destacan las declaraciones patrimoniales y de interés de todos los servidores públicos. 2. Dos mociones dirigidas al senado para conocer la forma y procedimientos bajo los cuales fueron designados tres magistrados de la tercera sección de la sala superior del tribunal federal de justicia administrativa y quince magistrados de salas regionales especializadas en materia de responsabilidades administrativas, por considerar que no se siguieron los principios de transparencia, máxima publicidad y parlamento abierto en su elección por parte del ejecutivo y posterior ratificación por parte

<sup>4</sup> Acuerdo por el que el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción da a conocer la obligación de presentar la declaración patrimonial [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5490303&fecha=14/07/2017](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5490303&fecha=14/07/2017)

del Senado<sup>5</sup>. 3. Un posicionamiento en relación con un reportaje publicado por el periódico The New York Times por una supuesta red de espionaje establecida por el gobierno federal en contra de activistas, periodistas y demás miembros de la sociedad civil, por considerar que a partir de esta red se actualiza la posible comisión de tres delitos relacionados con corrupción: peculado; uso indebido de atribuciones y facultades; y ejercicio indebido del servicio público<sup>6</sup>. 4. Una moción para gobiernos y congresos locales para implementar en tiempo y forma los sistemas locales anticorrupción, en el que instan a estos órdenes de gobierno a armonizar en el ámbito de sus respectivas competencias, la legislación interna, proceder con la creación de los órganos necesarios para que los sistemas locales funcionen y llevar a cabo las reformas necesarios a fin de garantizar contar al menos con un comité coordinador, secretaria ejecutiva y su respectivo secretario técnico, comité de selección y comité de participación ciudadana. 5. Dos amparos promovidos ante jueces de distrito en materia administrativa. El primero para ordenar a los estados que incumplieron con el plazo constitucional previsto para llevar a cabo las reformas descritas en el numeral que antecede, y el segundo para clarificar en qué términos y bajo qué presupuestos serán aplicables las leyes locales de responsabilidad administrativa en relación con la ley federal, por considerar que hay *falta de certidumbre* al respecto.

Todas estas actuaciones están lejos de representar un avance significativo en la materia, pues el comité está actuando en la indefinición, sin una estructura jurídica administrativa sólida e improvisando sobre la marcha para justificar su existencia. Es claro que mientras el comité coordinador, que como se ha mencionado en párrafos anteriores, es el más importante por la trascendencia de atribuciones y alcance de determinaciones, no funcione con plenitud de integración y con base en un estatuto orgánico que soporte y fundamente legalmente sus actuaciones, la labor –aunque plausible del comité de participación tomando en cuenta las circunstancias en las que opera– no deja de ser simbólica. Ello es así, pues los pronunciamientos, mociones y juicios de amparo que ha elaborado y promovido no tienen un fundamento legal claro, mucho menos un marco competencial adecuado, que vincule a sus destinatarios con las exigencias que ha realizado, toda vez que su marco de atribuciones deriva más en cuestiones de orden y administración internas, y no de supra subordinación con los poderes federales ni los locales. Asimismo, que este comité actúe como ministerio público, haciendo las veces de fiscal especializado anticorrupción, resulta contraproducente pues al llevar a cabo una aseveración como la que en el posicionamiento referido al reportaje del periódico The New York Times, existen supuestos delitos, complica aún más la adecuación de las conductas con hechos delictivos, ya que no existe denuncia formal presentada ante la Procuraduría General de la República, sino un simple llamamiento que exacerba el problema ante a la sociedad civil.

5 Visible en: <http://cpc.org.mx/2017/06/22/comite-de-participacion-ciudadana-realiza-segunda-mocion-al-senado-sobre-nombramiento-de-magistrados-anticorrupcion/> (Fecha de consulta 20 de septiembre de 2017).

6 Véase en: <http://cpc.org.mx/2017/06/22/posicionamiento-del-comite-de-participacion-ciudadana-sobre-acusaciones-de-espionaje-a-periodistas-activistas-sociales-y-defensores-de-derechos-humanos/> (fecha de consulta 28 de septiembre de 2017).

### **C) Los delitos por hechos de corrupción son difíciles de acreditar y por ende determinar las responsabilidades por su comisión resulta complejo**

El 18 de julio de 2016 fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación, diversos decretos que contienen la promulgación de las leyes secundarias para dar vida institucional al Sistema Nacional Anticorrupción. Dentro de estos, destaca la creación de cuatro nuevas leyes (Ley del Sistema Nacional Anticorrupción, Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación) y la modificación de distintas disposiciones en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República y el Código Penal Federal.

En lo que respecta al código penal federal, se llevaron a cabo reformas al título décimo, denominado Delitos por hechos de Corrupción, dentro del cual existen trece capítulos, cada uno define a un delito diferente, a saber: i. ejercicio ilícito de servicio público, ii. abuso de autoridad, iii. desaparición forzada de personas, iv. coalición de servidores públicos, v. uso ilícito de atribuciones y facultades, vi. concusión, vii. intimidación, viii. ejercicio abusivo de funciones, ix. tráfico de influencia, x. cohecho, xi. cohecho a servidores públicos extranjeros, xii. peculado, y xiii. enriquecimiento ilícito. Cada delito conlleva una complejidad jurídica en relación con los elementos subjetivos y objetivos de los tipos penales. Dado que las leyes penales son de estricto derecho, es decir, la descripción de las conductas deben ser lo más amplias posibles, a efecto de abarcar la mayor cantidad de supuestos de hecho, el ejercicio de cuadrar la multiplicidad de actos que los servidores públicos llevan a cabo en su actividad diaria, con los tipos penales descritos anteriormente, es complejo.

Es por lo anterior, que la mayoría de sanciones en relación con las prácticas de corrupción o la comisión de actos contrarios a los principios de honradez, transparencia y probidad que deben acompañar al desarrollo del servicio público únicamente se limitan a sanciones administrativas, que van desde amonestaciones y suspensiones hasta inhabilitaciones temporales y permanentes para ejercer cargos públicos. El problema no es que en el ámbito del derecho administrativo sancionador sea insuficiente, sino que exista una estructura vasta y compleja en el campo del derecho penal, creado para sancionar estas prácticas, sin que a un año de su implementación, exista un solo funcionario público castigado por esta vía. La ausencia de una fiscalía autónoma que tenga a su cargo perseguir e investigar hechos ilícitos relacionados con corrupción, es uno de varios problemas: históricamente México se ha caracterizado por la creencia de que la erradicación de los problemas públicos surge a partir de las reformas legales, ya sea mediante la creación de nuevos delitos, el aumento en las penas o una política criminal focalizada concretamente en los hechos que se desean erradicar.

### **D) Los estados están rezagados en la implementación del sistema.**

El 18 de julio de 2017 venció el plazo constitucional para que todos los estados reformaran, en el ámbito de sus respectivas competencias, su marco legal para hacerlo coincidir con el Sistema Nacional Anticorrupción. Como se ha mencionado anteriormente, la idea es que contaran, por lo menos, con un comité coordinador, el secretario técnico de éste, comité de participación ciudadana y el comité de selección para su elección. En un

estudio denominado *#SemáforoAnticorrupción*<sup>7</sup> elaborado por Transparencia Mexicana, el Instituto Mexicano de Competitividad y Coparmex, se pudo distinguir dos grandes rubros para medir los avances por estado: el primero, relativo a la reformas constitucionales locales para dar cabida a la implementación del sistema, y el segundo relacionado con el grado de implementación del sistema local. Los rubros que este estudio realiza tienen que ver con indicadores que permiten llevar a cabo un análisis respecto a órganos creados, el alcance de sus atribuciones y el grado de independencia entre estos y el poder ejecutivo local, por considerar que es el que más poder político y de facto tiene en los estados. En este sentido, analiza que se haya creado el sistema, la existencia de un comité coordinador, del comité de participación ciudadana, la definición o en su caso redefinición del órgano superior de fiscalización en términos de facultades de fiscalización, investigación y sanciones de faltas administrativas no graves; definición del régimen jurídico que tendrá la Procuraduría Estatal o en su caso fiscalía, haciendo énfasis en su necesaria independencia del ejecutivo local; y la creación de una fiscalía especializada en combate a la corrupción.

Por otra parte, en lo que respecta a la implementación de la ley local del Sistema Anticorrupción, los rubros a evaluar consisten en analizar la coherencia y precisión de los objetivos de la ley y la incorporación de los principios que rigen el servicio público; definir con claridad el objeto del sistema local; analizar el grado de integración del sistema; verificar el establecimiento de un comité coordinador presidido por algún representante ciudadano, y que cuente con las facultades necesarias para llevar a cabo su labor. Estudia también la existencia de un comité de participación ciudadana, que haya sido electo conforme al modelo nacional consistente en un comité de selección especializado y encargado de la totalidad de los procedimientos, en el que se respete el modelo de rotación para presidirlo, que cuente con las atribuciones necesarias para llevar a cabo sus funciones, y en el que su presidente sea el único representante ante el comité coordinador.

## Conclusiones

En el diseño institucional del Sistema, existen candados políticos, jurídicos y operativos de significativa trascendencia que no permiten a la sociedad civil tomar el timón de su dirección, por lo que siguen siendo los propios protagonistas del juego político quienes tienen el mayor grado de injerencia en la toma de decisiones y relevancia significativa en las determinaciones importantes. Se aprecia que desde su diseño normativo la intención de sus creadores es que el Sistema no alcance su verdadera eficacia, pues son numerosas las restricciones institucionales a las que se deben hacer frente para identificar, perseguir y en su caso sancionar a los responsables por la comisión de hechos de corrupción. Aunado a ello se puede destacar que existen deficiencias significativas en la operatividad del Sistema. El comité coordinador no se encuentra debidamente integrado porque el fiscal especializado en el combate a la corrupción aún no ha sido nombrado. Para ello, requiere la existencia de un Fiscal General de la República, del cual dependerá directamente, y que tampoco ha sido elegido. Aunque en el discurso se ha dicho que el comité ha comenzado a operar, la realidad es que su única actuación se reduce a un recordatorio para todos los servidores públicos sobre la obligación de presentar las declaraciones patrimoniales y de interés, sin que de esto se pueda concluir un verdadero inicio de actividades, a la altura de lo que se

<sup>7</sup> Visible en: <http://www.semaforoanticorrupcion.mx/#/> (última fecha de consulta: 18 de febrero de 2018).



espera de éste, tomando en cuenta que por la naturaleza de sus funciones y el alcance de sus determinaciones es el órgano de mayor relevancia en el Sistema. Sin la integración del fiscal especializado, el comité coordinador carece del elemento sancionador para hacer frente a la corrupción y aún con su nombramiento, el diseño institucional de su estructura no parecer ser muy prometedor. Además, el Comité de Participación Ciudadana, que es la máxima representación de la sociedad civil en el sistema, no ha logrado trascender más allá de meras actuaciones anecdóticas: posicionamientos, invitaciones, mociones y promoción de dos juicios de amparo que se encuentran lejos del verdadero centro neurálgico del combate a la corrupción. Se aprecia que sus integrantes confunden el activismo social con el ejercicio de un cargo público y dejan de lado que su agenda se encuentra debidamente institucionalizada en un órgano de gobierno, deben aprovechar la oportunidad para mejorar el combate a la corrupción desde un enfoque interinstitucional, transversal y dinámico, a partir de actuaciones con mayor rigor argumentativo y que promulguen por dotar de mayor eficiencia a esta exigencia ciudadana. No se trata de exacerbar el ánimo de la sociedad mediante comunicados que evidencien lo que el día a día por sí mismo revela, sino de encontrar herramientas idóneas para hacer frente a esta problemática compleja en su comprensión y más aún en la instrumentalización de políticas para su erradicación. De poco sirve que la sociedad tenga una representación en el sistema, si sus integrantes actúan como una organización no gubernamental y no comprenden la necesidad de llevar a cabo el ejercicio de su actividad en un ámbito institucional de gobierno.

También se detectó que los trece delitos definidos en el Título Décimo del Código Penal Federal, referente a los ilícitos cometidos por hechos de corrupción son de difícil acreditación. Las dinámicas de la vida de oficina son complejas y en su realización existen prácticas cuyo fundamento no se encuentra necesariamente en la ley, sino que son productos de elementos consuetudinarios. Hacer frente a la costumbre como forma de ejercer el poder en el ámbito de la administración pública no significa crear nuevos delitos y aumentar las penas, pues difícilmente los verdaderos articuladores de las prácticas de corrupción serán los que caigan. Los mandos medios y los de menor rango en la pirámide organizacional suelen ser quienes suscriben los documentos que soportan la estructura probatoria en este tipo de delitos, por lo que fincar responsabilidades a las cabezas de las organizaciones resulta prácticamente imposible.

Por otra parte, los estados están rezagados en la implementación del sistema. No han llevado a cabo la totalidad de las reformas necesarias para dar cabida al mismo y se vislumbra una descoordinación entre el orden federal y los ámbitos estatales. El problema radica en la distribución del poder en relación con el federalismo y la autonomía de los estados. Aunque por mandato constitucional todos deben formar parte del sistema, las distintas soberanías locales comprenden de distintas maneras el diseño institucional que se planteó con la creación del mismo, por lo que hacer coincidir treinta y tres formas distintas de concepción de una misma institución derivará en un inminente fracaso. En ninguna parte de la gran cantidad de reformas que se llevaron a cabo, de las leyes que se promulgaron y los distintos ordenamientos que se modificaron, se advierte cómo se coordinarán los ámbitos estatales y el federal para “echar a andar” la maquinaria institucional que un sistema con esta complejidad exige. El día a día de su actividad irá definiendo pautas, conductas, procesos y formas de trabajo sin que ello asegure la funcionalidad necesaria para cumplir con los fines que derivaron en su creación.

## Bibliografía

- Alonso, J. (2001), *Corrupción, Cohesión Social y Desarrollo*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bertok, J. (2001), *Construcción de una infraestructura de la ética: las experiencias recientes de los países de la OCDE*. E: *Gestión y Política Pública*, México 10, (2): 335-373.
- Brunsson, N. y Olsen, J. (2007). *Formas organizacionales: ¿Podemos elegir las?*, en *La reforma de las organizaciones*. Nils Brunsson y Johan P. Olsen, México: CIDE.
- Casar, A. *Anatomía de la Corrupción (2015)* México: CIDE – Instituto Mexicano de Competitividad. Recuperado de: [http://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2015/05/2015\\_Libro\\_completo\\_Anatomia\\_corrupcion.pdf](http://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2015/05/2015_Libro_completo_Anatomia_corrupcion.pdf)
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2012). Documento aprobado por la XIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Asunción, Paraguay, 30 de junio y 1º de julio de 2011. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (52).
- Comité de Participación Ciudadana. (2017). *Moción del Comité de Participación Ciudadana al Senado*. Recuperado de: <http://cpc.org.mx/2017/06/22/comite-de-participacion-ciudadana-realiza-segunda-mocion-al-senado-sobre-nombramiento-de-magistrados-anticorrupcion/>
- Comité de Participación Ciudadana. (2017) *Posicionamiento del Comité de Participación Ciudadana en relación con reportaje del periódico New York Times*. Recuperado de: <http://cpc.org.mx/2017/06/22/posicionamiento-del-comite-de-participacion-ciudadana-sobre-acusaciones-de-espionaje-a-periodistas-activistas-sociales-y-defensores-de-derechos-humanos/>
- Diario Oficial de la Federación. (2017). *Acuerdo por el que el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción da a conocer la obligación de presentar la declaración patrimonial*. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5490303&fecha=14/07/2017](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5490303&fecha=14/07/2017)
- Diario Oficial de la Federación. (2016). *Decreto por el que se expiden la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; la Ley General de Responsabilidades Administrativas; y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa* Visible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5445048&fecha=18/07/2016](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5445048&fecha=18/07/2016)
- Instituto Mexicano de Competitividad. (2017). *Semáforo Anticorrupción*. Recuperado de: <http://www.semaforoanticorrupcion.mx/#/>
- Transparencia Internacional. (2017) *Índice de Percepción de Corrupción 2017*, Recuperado de: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

# Estudio organizacional de la construcción de un marco normativo para la vinculación con el sector productivo en la Universidad Autónoma Metropolitana

## *Organizational study on the construction of a normative framework to bridge the productive sector in the Metropolitan Autonomous University*

Recibido: 19/02/2018

Aceptado: 06/06/2018

Marco Aurelio Jaso Sánchez\*  
ORCID: 0000-0002-0537-1690

Danilo Chávez Rodríguez\*\*  
ORCID: 0000-0002-6211-0382

### RESUMEN

Esta investigación analiza los mecanismos de adaptación de la Universidad Autónoma Metropolitana en favor del diseño de normatividades internas que regulen la vinculación entre la universidad y los sectores productivo y social. Para el análisis se recogen conceptos de la teoría y cultura organizacional. La estrategia de investigación se apoya en la triangulación de métodos y fuentes, reuniendo dos componentes principales: la observación participativa en comisiones colegiadas entre 2015 y 2016 y, el análisis documental de programas gubernamentales y legislación universitaria. Entre sus resultados, el estudio encuentra dos mecanismos de diseño normativo: el ejecutivo y el colegiado. La conclusión del trabajo es que en este caso, la regulación de la vinculación con el sector productivo, generada en ambos mecanismos, es una estrategia adaptativa de tipo isomórfico, mediada por elementos de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** vinculación universidad-empresa, cambio organizacional, diseño normativo.

### ABSTRACT

This research analyzes the Metropolitan Autonomous University's adaptation mechanisms, in response to the pressing demands coming from its organizational field. This field requires internal normativity to deal with increasing interaction between the university and productive and social organizations. We draw key concepts from organizational theory and culture for our analysis. The research strategy relies on the triangulation of methods and data sources. It combines participant observation in collegiate commissions between 2015 and 2016, along with the documentary analysis of governmental programs and university regulations. We find that the University has developed two mechanisms for normative designing: the executive and the collegiate. It is concluded that in this case, the regulation of the interaction between the University and the productive sector, resulting from the former mechanisms, has become an isomorphic adaptive strategy, influenced by its organizational culture.

**Keywords:** university-industry links; organizational change, normative design.

**Como referenciar este artículo:** Jaso, M. A. y Chávez, D. (2018). Estudio organizacional de la construcción de un marco normativo para la vinculación con el sector productivo en la Universidad Autónoma Metropolitana. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 47-57.

\*Profesor-investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa, México.

\*\*Profesor-investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

## Introducción

Con un fin concentrado en la construcción de un marco normativo para la vinculación en la Universidad Autónoma Metropolitana (referida como UAM o la Universidad), este trabajo recoge elementos de teoría y cultura organizacional, al tiempo que profundiza en sus estrategias de respuesta ante incentivos de un contexto externo y dinámico; esto con el fin de ofrecer elementos para entender la capacidad de adaptación y los mecanismos de respuesta de esta organización a dos fuentes de estímulo para el cambio: las fuentes internas, caracterizadas por la dinámica de trabajo e intereses de actores internos, y las que provienen del entorno normativo y de política pública. En el documento se observa la dinámica formal establecida por los órganos de gobierno, las autoridades y las oficinas responsables de la vinculación en las unidades académicas de la universidad.

Como se observará más adelante, interesa describir y ofrecer elementos para comprender un proceso de diseño institucional en una organización caracterizada por los siguientes rasgos. En principio, presenta una alta desagregación de jerarquías normativas, así como múltiples espacios de autonomía derivados de su desconcentración funcional y administrativa. A ello se suma un sistema de organización y gobierno en donde la participación de diversos actores, como alumnos, sindicato, académicos, autoridades, asesores, entre otros, quienes concurren en órganos colegiados, reúne ideologías y posiciones que no siempre facilitan la toma de acuerdos. Por otra parte, a diferencia de otras organizaciones, en donde los actores y momentos que participan en la planeación normativa coinciden en la planeación presupuestal, en este caso, el diseño de aspiraciones plasmadas en planes y normas ocurre en un proceso independiente al presupuestario; por lo anterior se dificulta mejorar la alineación y congruencia entre las políticas y la asignación de recursos e incentivos económicos.

Con esta finalidad, el documento inicia desarrollando los conceptos de teoría organizacional, como el de campo organizacional e isomorfismo y explora su adecuación a la realidad estudiada. Aunado a ello, se contextualiza la política pública de fomento a la colaboración entre la universidad y el sector productivo y se sintetiza la metodología de la investigación. Una vez ofrecidos estos incentivos externos se mira al interior de la universidad para explicar el proceso de diseño normativo a cargo de sus autoridades, tanto en la figura de órganos personales, como en la de órganos colegiados. Finalmente se reflexiona sobre las particularidades del proceso de respuesta isomórficos y su relación con elementos de la cultura organizacional de esta universidad.

## 1. Cultura organizacional y contexto universitario

En el estudio de la capacidad de adaptación de la Universidad como organización ante medidas adoptadas por organismos de Estado que influyen en el sector de la educación superior y por otras universidades, es interesante valerse del concepto de campo organizacional. Sus proponentes lo concibieron como el conjunto de organizaciones que conforman un “área reconocida de la vida institucional”, considerando a los actores relevantes. De esta manera, la idea de campo incorpora las ideas de la conectividad y de la equivalencia estructural (Powell y DiMaggio, 1983: 148). A partir de entonces, otros autores han ofrecido sus propias definiciones, enriqueciendo el concepto a partir de ciertos elementos comunes.

Scott (1994) lo concibe de la siguiente manera: “La noción de campo denota la existencia de una comunidad de organizaciones que comparte un sistema de significado común y cuyos participantes interactúan entre sí de manera más frecuente y comprometida que con otros actores fuera del campo” (207-208). Posteriormente, Hoffman (1999) lo caracterizó en los siguientes términos: “Un campo es formado alrededor de temas que se vuelven importantes para los intereses y objetivos de un colectivo específico de organizaciones. [Los campos son] centros de debates en los cuales intereses compiten sobre la interpretación de temas” (351-352). En esta misma línea, Fligstein y McAdam (2012) aportan su propio entendimiento:

*Un campo de acción estratégica es un ordenamiento social a nivel meso en el cual actores (...) están en sintonía entre sí, e interactúan entre ellos sobre la base de entendimientos compartidos (no necesariamente consensados), acerca de los propósitos del campo, las relaciones con otros en el campo (incluyendo quién tienen poder y por qué), y las reglas que gobiernan la acción legítima en el campo (9).*

Santi Furnari (2015) ha identificado que estas definiciones clásicas de campo organizacional comparten dos elementos para definir sus fronteras. Por un lado, se encuentran los elementos de interacción; mientras que por el otro, se encuentran las fronteras cognitivas, tratándose de categorías socialmente construidas en donde los actores construyen y debaten intereses y significados. Estos dos elementos les otorgan un común denominador, y le dan consistencia y viabilidad operativa al concepto, pero al mismo tiempo abren el abanico que permite entender un campo organizacional en un rango de fenómenos. Se pueden tener redes más estables y otras redes más volátiles en función de los temas en discusión. Los campos organizacionales pueden entonces llegarse a traslapar. De esta manera, el campo organizacional de la Universidad Autónoma Metropolitana a la luz del tema de su interacción con el sector productivo, se reconstruye a lo largo del tiempo en función de los temas de interés, del reconocimiento mutuo con otros actores y de las relaciones de poder entre tales actores.

Actualmente a nivel internacional, las organizaciones de este campo coinciden en que, por su papel en la formación de capital humano, la investigación científica y tecnológica, la capacitación y asesoría al sector público y privado, y las universidades juegan un papel clave en el proceso de descubrimiento y generación de innovación (Kronjee y Nootboom, 2008). A nivel nacional, a esta área se han incorporado importantes agencias gubernamentales de financiamiento como la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), así como otras que tienen un papel relevante en la discusión y construcción de la agenda de política pública como el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), la Asociación Mexicana de Directivos de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (ADIAT), y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), por mencionar un par de ejemplo; así como otras universidades relevantes, tanto públicas como privadas.

Independientemente de la efectividad con la cual las políticas del sector promuevan, o no, el emprendimiento en las universidades y la vinculación universidad-empresa, es innegable la tendencia entre las instituciones de educación superior, al menos el interés de sus autoridades y otros actores, para incorporar en sus estructuras, misiones y objetivos, las tareas de vinculación con el sector productivo y el fomento al emprendimiento (Etzkowitz y Zhou, 2017). Por lo anterior, el concepto de isomorfismo también desarrollado en la teoría

organizacional, se constituye en una herramienta útil para explicar la incorporación de oficinas de vinculación y de transferencia de conocimiento en las universidades. De esta manera se complementan los análisis de la educación superior en México que desde este mismo enfoque han sido elaborados por Moreno (2014) y Acosta, y Buendía (2016).

DiMaggio y Powell (1983) afirmaban que el isomorfismo, como proceso de homogenización, fuerza a una unidad en una población a semejarse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Trascendiendo el isomorfismo competitivo y adentrándose en el institucional, los autores ponen en relieve que las organizaciones no solo compiten por clientes y recursos, sino por poder y legitimidad institucional. Los autores propusieron tres mecanismos principales del cambio isomórfico: coercitivo, mimético y normativo. Se trata de una tipología analítica y se reconoce que los fenómenos empíricos que conducen a la homogeneidad podrían traslapar estas categorías. De este modo, dentro del coercitivo se encontrarían los mecanismos de presión formal e informal, legales o sutiles para adoptar ciertas prácticas. Como parte del mimético se encontrarían las respuestas de imitación voluntaria en condiciones en las que el ambiente ofrece incertidumbre suficiente, como para preferir seguir un modelo. El normativo en cambio, incluiría las fuerzas al interior de un área profesional o campo de conocimiento que estandarizan conceptos, reglas, métodos, estructuras a partir de procesos de autoridad, en función de las credenciales académicas, el currículum, la experiencia y la legitimidad conquistada, adquirida, construida y otorgada.

Las universidades en general, y la UAM como parte de ellas, constituyen organizaciones complejas que al perseguir múltiples objetivos y estar expuestas a incentivos internos y externos de diversa índole, enfrentan retos de gobernabilidad, dirección y gestión particulares (Barba, 1993; Ibarra, 1993; Cazés, Ibarra y Porter, 2010; Buendía, Vega y Arellano, 2014). Al constituirse como sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990), resulta indispensable partir de un análisis formal de sus estructuras e instituciones, para identificar los factores que explican la brecha entre el desempeño real de la organización, sus actores y sus agentes, con sus respectivos marcos de referencia y visiones, y la institucionalidad formal de sus marcos normativos.

## 2. Metodología

La estrategia de investigación se valió de la observación participante como técnica fundamental para entender el posicionamiento de los actores alrededor de los debates sobre la vinculación. Entre abril del 2015 y noviembre del 2016, uno de los autores tuvo la oportunidad de participar como integrante de la comisión que tuvo a su cargo el diseño de políticas operacionales de vinculación. Ello permitió captar las construcciones de significado, apreciaciones y sentimientos de los actores con relación a temas polémicos (Ameigeiras, 2006). Ahora bien, si la inmersión en campo facilitó obtener información amplia y detallada de primera mano, indujo un tanto la posibilidad de una interpretación sesgada de los resultados, por lo cual fue necesario introducir la triangulación de métodos y fuentes como mecanismo de confiabilidad (Mendizabal, 2006). Así, la interpretación de los registros de las sesiones de la comisión fue complementado con entrevistas y análisis documental. Asimismo, se recurrió a la contrastación de las visiones de los actores con respecto a temas relevantes (problemas, oportunidades y situaciones), como una de las variantes que Kelle y Erzberger (2004), y Flick (2004) confieren a la triangulación en la investigación cualitativa. Para la identificación

de actores relevantes, percepciones e intereses, se recurrió a documentos diagnósticos de la UAM sobre el estado de la vinculación; esta información se corroboró durante la etapa de trabajo de la comisión y durante las sesiones plenarios del Colegio Académico.

La unidad de análisis se definió como el posicionamiento de cada actor con relación a los puntos de la agenda. Las fuentes consistieron en: documentos de trabajo de las comisiones, versiones estenográficas de las reuniones, minutas, ordenamientos normativos y entrevistas con representantes, personal de vinculación, e informantes clave. Adicionalmente, se realizó un análisis de contenido para identificar los temas de interés de cada actor, así como las posiciones declaradas a favor, en contra, o indiferente durante las discusiones y votaciones.

El análisis documental permitió, además, identificar y sintetizar los elementos básicos de la política pública para la vinculación, a nivel federal; así como los instrumentos normativos expedidos por la UAM a nivel central. En cuanto a los instrumentos de política a nivel federal que se seleccionaron, cabe destacar que fueron los operados por el CONACYT y la Secretaría de Economía, particularmente el fondo FINNOVA, a partir del 2012. Así también, la Ley de Ciencia y Tecnología del 2002 y sus actualizaciones relevantes. Con relación al estudio de la normatividad UAM, se analizaron principalmente sus Planes de Desarrollo Institucional (PDI), los Informes de los Rectores Generales, los Acuerdos del Rector General en materia de vinculación, y la documentación pública del Colegio Académico, así como sus comisiones con relación al diseño de las Políticas Generales y las Políticas Operacionales de Vinculación (denominaciones abreviadas).

### **3. Análisis del proceso de regulación de la vinculación de la UAM con el sector productivo**

Los primeros intentos para regular de manera más detallada la creciente vinculación con sectores productivos comenzaron en 1980, cuando el Rector General estableció en su Acuerdo 1-80 los mecanismos para celebrar contratos patrocinados con organizaciones del sector privado y público que involucraran el manejo de propiedad intelectual y patentes. En fechas posteriores, fue necesario regular de manera más precisa los convenios de investigación patrocinados. Por acuerdo del Rector General, en 1987 se añadieron precisiones con relación a la información necesaria para gestionar la propiedad intelectual y los presupuestos. Se destacan las proporciones porcentuales en las que se repartiría el “beneficio UAM” entre distintas instancias universitarias. Este beneficio es un ingreso que se deriva del proyecto patrocinado, independiente de los gastos del proyecto y las remuneraciones al personal, y que es absorbido por la Universidad. Es interesante que dichas proporciones pueden constituir incentivos económicos para las diversas instancias involucradas para gestionar los proyectos. Dada la vigencia temporal de los Acuerdos de Rectoría General, administraciones sucesivas reeditaron esta normatividad, actualizando los lineamientos para la prestación de servicios personales, manejo de regalías y los mecanismos para acordar entre las autoridades los porcentajes del beneficio económico.

A partir del 2015, representantes de la comunidad académica debatieron en el contexto del Colegio Académico, si había necesidad de introducir a la vinculación como una cuarta función sustantiva para facilitar su fomento y regulación; lo cual implicaría modificar la Ley Orgánica. Ello abrió cauce a un debate entre los consejeros. El hecho de que las actividades

de vinculación que deriven en la generación de beneficio económico no estén contempladas dentro de la Ley Orgánica ha sido utilizado por algunos miembros de la comunidad como un argumento para descalificar la posibilidad de normar, bajo otros ordenamientos de menor jerarquía, este tipo de actividades; mientras que para otros, debido a que en esta misma ley así se contempla en su Artículo 4, el patrimonio de la universidad está constituido también por los ingresos que adquiera por cualquier título legal; de esta manera, si la vinculación deriva en ingresos por los servicios prestados, o bien la transferencia de conocimiento ocurre bajo el formato de algún título legal, no contravendría esta Ley.

Dado que modificar la Ley Orgánica es competencia del Senado de la República, se consideró darle a la vinculación el siguiente manejo: se consideraría una estrategia transversal necesaria para el logro del objeto de la universidad. Ahora bien, se debe destacar que resulta esclarecedor lo estipulado en la Exposición de Motivos de las Políticas Generales de la Universidad Autónoma Metropolitana. En ella se explican y razonan las adiciones a las Políticas de Vinculación.

*La Universidad, al desarrollar su objeto, se relaciona con los diferentes sectores de la sociedad, para lo cual la vinculación institucional al ser una estrategia transversal a las funciones [sustantivas], le permite contribuir en la atención de problemas y generación de investigación y desarrollo, innovación, producción, comercialización y sustentabilidad, entre otros (UAM, 2017:232).*

A continuación, y leyendo entre líneas la preocupación porque la vinculación con agentes privados pudiera sesgar el quehacer académico, alejándolo del interés social, la exposición de motivos previene u orienta de la siguiente manera:

*Las actividades de vinculación, como integradoras de las funciones sustantivas, además de apoyar el posicionamiento institucional en el ámbito nacional e internacional, deben procurar que los planes, programas y proyectos académicos que se acuerden y materialicen, se desarrollen en un ambiente donde impere el interés institucional, el libre examen y discusión de las ideas, la libertad de cátedra e investigación, la búsqueda del conocimiento, el compromiso con la sociedad, y la diseminación oportuna de resultados (UAM, 2017: 232).*

La discusión colegiada de estos temas reveló dos posturas con relación a la vinculación con el sector productivo. Una de ellas manifiesta su preocupación por el uso de recursos de la universidad para favorecer intereses de empresas particulares y el alejamiento de la misión pública de la universidad; mientras que la otra considera que la regulación consensada de esta actividad previene esa posibilidad a la vez que la convierte en un incentivo para llevar a cabo su misión en un contexto de escasez de recursos y donde es necesario una mayor capacidad de respuesta de la investigación a los problemas de productividad y desarrollo basado en conocimiento.

Dicho lo anterior, es evidente que lograr puntos de acuerdo no ha sido sencillo. Para algunos integrantes de la comunidad, la universidad ya se vincula con la sociedad al formar profesionistas, en tanto que para otros, se deben fortalecer las actividades que contribuyan de manera más directa e inmediata a la solución de problemas nacionales y sociales, así como al incremento de la competitividad y el desarrollo económico. La exposición de motivos ofreció los siguientes ejemplos que ilustran explícitamente el potencial de la vinculación en el marco de la denominada tercera misión de la universidad. Para ilustrar las posibilidades de vinculación, se mencionan las siguientes:



*La vinculación institucional se despliega en diversas modalidades, como servicio social, intercambio y movilidad académica, estancias académicas, prácticas profesionales, capacitación de personal, emprendedurismo, acceso a infraestructura especializada, prestación de servicios, proyectos patrocinados, proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, licenciamiento de patentes y transferencia de tecnología. Comprende también el impulso a modalidades de mayor complejidad, tales como la integración de alianzas estratégicas, redes de innovación, consorcios de investigación y desarrollo, incubadoras de diversos tipos, parques científicos y tecnológicos, cátedras industriales, organismos mixtos de desarrollo tecnológico e innovación entre otras (UAM, 2017:232).*

Es importante observar que, dentro del conjunto anterior, la introducción de las modalidades resaltadas en negritas constituyen actualizaciones importantes, de tipo isomórfico, con relación a las políticas nacionales e internacionales que fomentan la vinculación universidad-empresa. Asimismo, constituyen retos operativos y de planeación para la universidad, dada la necesidad de visualizar cómo llevar a la práctica dichas actividades, conformando un diseño organizacional más robusto que soporte a la vinculación con personal mejor capacitado en tareas de gestión tecnológica.

Con estos argumentos, dentro de las Políticas Generales, quedaron estipuladas nueve políticas relativas a la vinculación. De éstas destacó su carácter transversal a las funciones sustantivas, y como medio para acrecentar el patrimonio institucional y el desarrollo académico. Se consideraron del ámbito nacional e internacional. Como población objeto se identificaron los sectores social, público y privado para responder a los requerimientos de la sociedad del conocimiento. Particularmente, se resaltó la política 8.6 con relación a: “crear modalidades de vinculación que propicien la generación, uso y explotación de conocimiento, tecnologías y figuras de propiedad intelectual, así como para facilitar la diversificación de fuentes de ingresos de la Universidad” (UAM, 2017:236).

#### **4. Resultados: el proceso de diseño de Políticas Generales y Operacionales de Vinculación**

Respecto a las Políticas Generales de Vinculación, el Colegio Académico, en su sesión 376 de diciembre del 2014, integró una comisión encargada de proponer políticas generales y políticas operacionales de vinculación, fijándole como mandato entregar la propuesta en marzo del 2015. En la comisión participó un rector de unidad, dos directores de división, tres representantes académicos, tres representantes de alumnos, y un representante de los trabajadores. Además de contar con el abogado general como asesor, también se integraron otros seis asesores, entre los que se encontraba personal responsable de las oficinas de vinculación y académicos especialistas.

De acuerdo con las entrevistas, en ese periodo la divergencia de opiniones y el recelo entre las posiciones de algunos actores dificultó consensar políticas más concretas, sólo fue posible integrar un diagnóstico y reunir consensos entre los comisionados con relación a políticas generales, y se recomendó que otra comisión elaborara las políticas operacionales una vez fueran aprobadas las políticas generales. El 30 de abril en la sesión 378 se aprobó el documento con nueve políticas.

Si bien en seis de las políticas se incluyen principios generales u orientaciones administrativas, tales como considerar el carácter transversal de la vinculación, propiciar

la participación de la comunidad y el seguimiento de los planes y actividades; en los tres restantes, se refleja de manera clara la intención de facilitar la vinculación con el sector productivo, actualizándola con los conceptos de su campo organizacional; para vsulumbiar esto, basta observar la presencia de términos como “sociedad del conocimiento”, “innovación” y “explotación de conocimiento, tecnologías y figuras de propiedad intelectual”. A continuación se transcribe la política 8.6 por ser considerada un claro ejemplo de esta orientación: “Crear modalidades de vinculación que propicien la generación, uso y explotación de conocimiento, tecnologías y figuras de propiedad intelectual, así como para facilitar la diversificación de fuentes de ingresos de la Universidad” (UAM, 2017:236).

En la sesión de Colegio Académico en la que fueron aprobadas estas Políticas Generales se autorizó la conformación de otra comisión que le diera continuidad a los trabajos y recomendaciones. Respecto a las Políticas Operacionales, el Colegio Académico aprobó la integración de una nueva comisión con el siguiente mandato: proponer políticas operacionales en materia de vinculación, a partir de las Políticas Generales de Vinculación, así como de los estudios y documentos presentados, de las necesidades detectadas y, del diagnóstico elaborado por la Comisión de Vinculación (contenidos en el dictamen de la sesión 378 del Colegio Académico). El 17 de noviembre del 2016, en la sesión 404 de Colegio, esta comisión logró proponer un documento más detallado con 42 políticas operacionales distribuidas de acuerdo en los siguientes temas: 1) impulso y reconocimiento; 2) sectores; 3) protección y explotación del conocimiento (incluyendo la propiedad industrial y la transferencia de tecnología); 4) modalidades; 5) gestión y; 6) conflicto de intereses.

En dichas políticas se observó una más clara definición del campo organizacional, participación de actores internos, priorizaciones estratégicas y orientaciones relacionadas con el beneficio económico, y la gestión profesional e institucional de la vinculación. Por ejemplo, en materia de Protección y Explotación del Conocimiento se establece:

*3.1.6. Fomentar la promoción, licenciamiento y venta de patentes y otras figuras de propiedad industrial a interesados en su uso o explotación comercial, para lo cual se procurará el mayor impacto social y productivo.*

*3.1.7. Estimular a los inventores de la universidad con un porcentaje de las regalías u otros pagos que se obtengan por la licencia de uso, explotación o venta de los títulos de propiedad industrial, o por la transferencia de tecnologías.*

*3.2.3. Apoyar al personal académico en la integración de paquetes tecnológicos que faciliten la transferencia de tecnologías a posibles interesados.*

*3.2.4. Promover la creación de asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, nuevas empresas de base tecnológica y redes de innovación y, en general, mecanismos que permitan la participación de la universidad (UAM, 2017:262).*

Asimismo, con relación a las modalidades, se establecen nuevas acciones y figuras, como ejemplo:

*4.2. Promover la creación y el fortalecimiento de programas de emprendedores.*

*4.3. Fomentar la conformación de incubadoras de empresas, asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, empresas de base tecnológica y redes regionales de innovación [...]*

*4.4. Propiciar la creación de parques científicos y tecnológicos que favorezcan el desarrollo y la innovación (UAM, 2017:262).*

En tanto que, en materia de Gestión, hay avances relacionados con la profesionalización, la maduración institucional y el desarrollo de capacidades de gestión para la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, se establece:

*5.1. Procurar que la gestión académica y administrativa de la vinculación se realice por personal especializado, en una estructura organizacional adecuada.*

*5.2. Desarrollar un sistema integral de información en materia de vinculación que permita identificar capacidades institucionales, oportunidades de desarrollo profesional e inserción laboral, y grupos vulnerables o marginados [...] (UAM, 2017:262).*

Además de solicitar al colegio la aprobación de las Políticas Operacionales, se recomendó integrar dos comisiones que dieran continuidad al análisis y diseño institucional a nivel UAM. Una para analizar las repercusiones de la Ley de Ciencia y Tecnología con las modificaciones del 2015, y otra que valorara la pertinencia de elaborar un Reglamento de Vinculación. De igual manera, se exhortó a los órganos personales y a los representantes para que en las unidades y en sus divisiones se continúe con el diseño de Políticas Operativas, Reglamentos y Lineamientos en consonancia con las Políticas Generales y Operacionales ya aprobadas.

## Conclusiones

A continuación se presentan cuatro hallazgos relevantes relacionados con la cultura organizacional de la universidad y sus procesos isomórficos de adaptación a exigencias de su campo organizacional.

En primer lugar, se ha constatado que la UAM ha estado inserta en un campo organizacional, cuyos organismos rectores, el CONACYT, la SEP y la Secretaría de Economía han impulsado el diseño de incentivos para facilitar la vinculación de la academia con el sector productivo. Estas organizaciones, junto con otras de carácter público como la ANUIES y la ADIAT, han incorporado en su discurso y políticas de vinculación términos como: sociedad del conocimiento, emprendedurismo, redes de innovación, entre otros, y que ahora son empleados también en las políticas de la UAM como parte de un incipiente proceso de isomorfismo mimético, como se definió en la sección teórica. La creciente incertidumbre sobre la disponibilidad de financiamiento federal para las tareas de la universidad, ha sido otro factor que ha reforzado esa tendencia y ha llevado a la universidad a realizar ajustes en su diseño organizacional. Una de las maneras en que la UAM ha respondido a dichos estímulos ha sido incorporando el diseño de Oficinas de Transferencia de Conocimientos.

En segundo lugar, se ha observado que la Universidad ha logrado combinar medidas de rediseño institucional en dos vías: las ejecutivas y las colegiadas. Las ejecutivas (Acuerdos del Rector General) resuelven de manera pronta la necesidad de normar la interacción con el exterior, dado que no requieren del análisis, discusión y votación aprobatoria de órganos

colegiados complejos y plurales. A lo largo del tiempo, las medidas ejecutivas ofrecen una desventaja, su carácter volátil en la medida en que dependen de la visión del Rector General en turno, el cual cambia cada cuatro años. De esta manera, la volatilidad, la heterogeneidad y la dispersión de estos acuerdos, no siempre conocidos por la comunidad, la ha llevado a proponer políticas más integrales, armonizadoras y de carácter más permanente que ofrezcan a sus actores un marco de mayor certidumbre. De esa manera se explica la participación creciente de los Órganos Colegiados en el Diseño de Políticas Generales y Operacionales.

En tercer lugar, si bien el campo organizacional de la universidad en su conjunto pudiera ser uno, cada unidad académica presenta campos organizacionales propios en la medida en que estos se componen también de la red con interacciones reales. En este sentido, la legislación universitaria y su cultura organizacional ha permitido el diseño y ensayo de respuestas diferentes por unidad y por división. Cada división ha manejado la vinculación de manera diferente, lo cual se explica no sólo por las particularidades de sus campos de conocimiento, sino porque los actores externos con quienes se vincula son diferentes. El tamaño y la antigüedad de las tres unidades fundadoras (Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco) dan cuenta de una mayor variedad en los mecanismos de respuesta institucional a la vinculación. Lo cual permite destacar una diferencia importante con relación a las Unidades de Transferencia Tecnológica, pues a la fecha, la Unidad Azcapotzalco no cuenta con ella, mientras que Cuajimalpa ha sido una de las primeras unidades en certificarla. Esto se traduce en que es necesario explorar elementos de la cultura propia de cada unidad que ayuden a entender las diferencias, puesto que éstas ameritan profundizar la agenda de investigación para entender las diferentes respuestas de cada unidad, como organización particular, a sus entornos específicos.

Es así que, este artículo aporta, en términos del proceso de políticas públicas, una ilustración sobre las tensiones y debates entre los actores internos de la universidad (Aguilar, 1993); particularmente en la generación de principios orientadores para la vinculación Universidad-Industria. Aunado a lo anterior fue posible documentar que los actores internos tomaron elementos del discurso global del campo organizacional para argumentar y construir un proceso circular de construcción de políticas públicas a través de la normatividad en este sector.

Finalmente, con relación a la cultura organizacional, llama la atención el alto nivel de desagregación normativa en la universidad, la cual abarca una Ley Orgánica, tres tipos de políticas, reglamentos y lineamientos, entre otros. Mientras que ello ofrece un entramado de certidumbre en la medida en que clarifica las reglas del juego y acota la discrecionalidad, por otro lado dificulta una adaptación rápida de la misma, así como también dificulta su conocimiento y familiarización con la población usuaria, pues actores externos e internos tienen que invertir una parte considerable de su tiempo en su estudio. Ello ha incrementado la relevancia del personal de las oficinas de vinculación y los de la oficina del abogado general, en la medida en que se vuelven actores intermediarios claves para el conocimiento, interpretación y uso de este marco normativo. Con estas observaciones se inicia una agenda de discusión para el desarrollo de líneas de investigación sobre la interacción de la universidad con el sector productivo.

## Bibliografía

- Acuerdos del Rector General: 1/80, 02/87, 03/87, 03/88, 05/91, 09/94, 15/06, 16/06, 17/06, 13/2009, 17/2009. Recuperados de: <http://www.uam.mx/acuerdosrg/>.
- Aguilar, L. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. Ciudad de Mexico: Miguel Ángel Porrúa.
- Acosta, A. y Angélica, B. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. En *Revista de Educación Superior*, 45(179): 9-23.
- Barba, A. (1993). Ciencia y tecnología en México. Redes interorganizacionales y modernización, en *La Universidad ante el Espejo de la Excelencia. Enjuegos Organizacionales*. México: UAM.
- Buendía, A., Vega A. y Arellano, D. (2014). Laberintos y enjuegos: (re) encuentros con Eduardo Ibarra Colado. Biblioteca de la Educación Superior. México: ANUIES.
- Cazés, D., Ibarra E. y Porter, L. (2010). Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginando futuro. Colección Educación Superior. México: UAM-UNAM.
- D'Este, P., Castro E. y Molas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un "Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico" (Manual de Valencia). España: Ingenio CSIC-UPV.
- Diagnósticos de las comisiones de vinculación (denominación abreviada), presentados ante Colegio Académico entre 2015 y 2016, Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- DiMaggio, P. y Walter, P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. En *American Sociological Review*, 48( 2), 147-160.
- Etzkowitz, H., y Zhou, C. (2017). *The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship*. Routledge; 2 edition <http://doi.org/10.4324/9781315620183>.
- Fligstein, N. y McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Furnari, S. (2015). Bounding the Concept of Organizational Field: Theorizing the Boundaries of Organizational Fields. Extended abstract for the 4th ETDW en OMT: Cardiff Business School.
- Hoffman, A. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U. Chemical Industry. En *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Kronjee, G., y Nootboom, B. (2008). Research, Higher Education and Innovation. In *Micro-foundations for Innovation Policy*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Universidad Autónoma Metropolitana (2017). *Legislación Universitaria Ciudad de México*, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Moreno, C. (2014). Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México, México: U de G - UNAM.
- Orton, J. y Karl W. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. En *The Academy of Management Review*, 15(2): 203-223.
- Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México.
- Scott, R. (1994). Conceptualizing Organizational Fields: Linking Organizations and Societal Systems, en Derlien, Gerhardt y Scharpf (Eds.) *Systemrationalität und partialinteresse*. Alemania: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. En *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.



**Fuente:** Guillaumin, A. (1873). Puesta del sol en Ivry. [Imagen]. Recuperado de: <https://webs.ucm.es/info/nomadas/33/hectorbernal.pdf>

# El discutible desempeño de las Organizaciones Regionales en la Integración Latinoamericana

## *The disputable performance of Regional Organizations in Latin American Integration*

Recibido: 16/02/2018

Aceptado: 23/05/2018

Rebeca Rodríguez Minor\*  
ORCID: 0000-0002-4182-6605

### RESUMEN

Esta investigación cualitativa, bajo el diseño de teoría fundamentada, corresponde en su línea, a las Teorías de la Organización y Estudios Organizacionales, exponiendo la situación crítica que atraviesan las organizaciones regionales latinoamericanas. El objetivo central es validar la urgente necesidad de promover un proceso de integración entre dichas organizaciones, para generar una estructura única que contribuya a reducir la vulnerabilidad regional; principalmente ante la ola de proteccionismo norteamericano actual y la rampante inserción económica y comercial de China en la región. Después de explicar la realidad crítica integracionista que hoy divide a Latinoamérica, se describe la crisis interna que afrontan sus organizaciones; pues ambos factores obstaculizan la cooperación conjunta y la capacidad de negociación de Latinoamérica en el exterior. Se concluye planteando la factibilidad de mejorar las relaciones intrarregionales, y su desempeño conjunto internacional, a través de la reestructuración organizacional de sus mecanismos sistémicos, de acuerdo con sus perfiles, funciones y plataformas complementarias.

**Palabras clave:** organizaciones regionales, integración latinoamericana, enfoques organizacionales.

### ABSTRACT

This qualitative research, under the substantiate theory design, corresponds to the research area of Theories of the Organization and Organizational Studies. It presents the critical situation that current Latin American organizations face. The main objective is to validate the compelling imperative to promote a process of assimilation among the existing organizations, to generate a unique structure that contributes to reduce regional vulnerability; mainly due to the North American protectionist era and the rampant economic insertion of China in the region. After explaining the regional integration critical condition of a divided Latin America, the text describes the internal crisis of its organizations; due that both factors block internal cooperation and capacity to negotiate abroad. The conclusion brings out the feasibility of improving inter-regional relations, and international joint performance, throughout the organizational re-structuring of the current mechanisms, according to their own profiles, functions and complementary platforms.

**Keywords:** regional organizations, latin american integration, organizational approach.

**Como referenciar este artículo:** Rodríguez, R. (2018). El discutible desempeño de las Organizaciones Regionales en la Integración Latinoamericana. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 59-73.

Profesora-Investigadora. Universidad Anáhuac, Campus Cancún, México.



## Introducción

Como es bien sabido, América Latina, y en específico México, atraviesa por un periodo crítico de vulnerabilidad y especulación, emanado de las tendencias proteccionistas y discriminatorias impuestas por el actual gobierno de los Estados Unidos. Asimismo, las relaciones entre América Latina y China se han incrementado alarmantemente en los últimos años.

Resulta indispensable para América Latina, tomar medidas preventivas y de cooperación conjunta que garanticen una postura unánime e integrada entre las naciones latinoamericanas, frente a las vicisitudes exteriores, combatiendo así la dependencia y la subordinación de Latinoamérica a las demandas, exigencias e intereses de aquellas potencias (Rodríguez Minor, 2015). Sin embargo; el panorama interno no es halagüeño en este sentido. La integración latinoamericana se encuentra en crisis. Las naciones que conforman esta zona geográfica han elegido sumarse de manera excluyente a procesos integracionistas subregionales, que obstaculizan la intención de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) de lograr un regionalismo profundo (CEPAL, 1994).

México, al sumarse al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), descuidó mucho su relación con sus vecinos del sur. Brasil, aprovechando el distanciamiento del país azteca, asumió el liderazgo de Sudamérica con la creación del Mercosur (Luiselli Fernández y Rodríguez Minor, 2006). Por su lado, América Central y el Caribe decidieron evolucionar autónomamente reforzando sus propios procesos integracionistas (Sistema de Integración Centroamericana –SICA- y la Comunidad del Caribe –CARICOM-), conscientes de los proyectos excluyentes que los rodeaban. La Comunidad Andina de Naciones (CAN) se debilitó, con la salida de dos miembros clave: Chile (1976) y Venezuela (2006); lo que hace considerar la pronta posibilidad de la disolución del bloque.

Ante la realidad inconexa que caracteriza hoy en día a la integración regional, surge el cuestionamiento sobre el papel que han jugado las organizaciones regionales vigentes en América Latina, por impulsar y promover la unidad latinoamericana. Parece tratarse de una tarea pendiente, que debe necesariamente ponerse a discusión. Se cuenta con diversas plataformas, perfiles y funciones entre los organismos en cuestión, que debieran complementarse y homologarse por y para la regionalización profunda.

Coincidiendo con el argumento final de Eugenio Anguiano (2015) sobre el papel estratégico de los organismos regionales en revertir las relaciones asimétricas Norte-Sur, resulta indispensable hacer un análisis profundo sobre la potencialidad de estos y su nivel de influencia en la integración regional y en sus relaciones con las grandes potencias. Por lo tanto, el objetivo de este estudio se centra en explicar y validar la urgente necesidad de promover un proceso de asimilación entre los mecanismos sistémicos latinoamericanos vigentes, para generar una estructura unificada que contribuya a reducir la vulnerabilidad regional.

## 1. El enfoque organizacional

En un mundo dominado por la economía de mercado y la globalización rampante, se percibe una reconfiguración del escenario político y social que los estados nación afrontan día a día.



Tal parece que el institucionalismo a escala local y global sufre un descalabro en su papel regulador, por la estandarización de criterios comunes que impulsen el bienestar social, el desarrollo económico regional y el unionismo transnacional. En este sentido, es indispensable la reflexión teórica sobre la gestión organizativa de las instituciones internacionales vigentes en el sistema y algunos conceptos clave relacionados al tema.

Es difícil imaginarse una vida sin la existencia de las organizaciones y las instituciones. Nuestro quehacer laboral, social, político y hasta cultural, se encuentran regidos por algún tipo de organización que se encarga de dar estructura, disciplina y, por supuesto, organización a nuestras relaciones en sociedad. En este sentido, es evidente la necesidad de comprender cómo es que dichos mecanismos se relacionan entre sí y con las sociedades, pues sus funciones, acciones e inacciones, afectan directamente al individuo. Conceptualmente, y según la visión resumida de Montaña, referenciado por De la Rosa (2002: 27), podemos entender a la organización moderna como un espacio multidimensional donde se combinan diversas lógicas de acción, en las que intervienen múltiples actores con intereses propios, donde se representan diversos proyectos vinculados al resto de las construcciones sociales que conforman la vida cotidiana. Asimismo, el Nuevo Institucionalismo (NI) aporta un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre instituciones y organizaciones, enmarcadas en las estructuras, las transacciones, las reglas, la regulación, entre otros (De la Rosa, 2002).

Dentro del NI, se reconocen tres tipologías: la económica, la política y la social. Sobre la primera, habría que destacar que se enfoca en las reglas exclusivamente económicas, concluyendo que son las instituciones quienes determinan el desempeño en esta materia, por lo que resulta imperativo su análisis. Por su parte, el NI Social (NIS) implica que las reglas institucionales afectan las estructuras organizacionales y el desempeño de éstas. La institución se construye socialmente, pero también ella construye y regula, pues los intereses construidos socialmente, son susceptibles de institucionalizarse. Finalmente, el NI Político (NIP) centra su nivel de análisis en el ámbito organizacional. En palabras del autor, “[...] la regla es el fundamento de la institución. La acción se institucionaliza cuando las reglas han sido institucionalizadas y ello sucede a través de la rutinización de las prácticas.” (De la Rosa, 2002: 31-34). Los tres enfoques están correlacionados, en cierto sentido, con las organizaciones que regulan el quehacer social, político y económico de América Latina; puesto que éstas permean la vida de las sociedades de los diversos países correspondientes, afectando sus estructuras organizacionales y su ejercicio en las mismas y con el mundo. El desempeño regional se vincula con el funcionamiento, las reglas y regulación estipuladas por los mecanismos sistémicos disponibles; motivo de análisis de esta investigación.

Las organizaciones regionales, como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) o el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), debieran ser capaces de desarrollar las acciones de articulación colectiva, encaminadas a consolidar entre y para las naciones correspondientes, la integración económica, la democracia política, el respeto de las leyes y derechos universales, así como la articulación supranacional que norme las conductas y homologue los criterios hacia el unionismo regional. Las instituciones existen, sus estructuras internas también, lo que falta es fortalecer su base de acción y poder regulatorio, con mecanismos sistémicos fusionados, estandarizados, que sirvan de guía y soporte a los países y sus procesos integracionistas. De otra manera, se repiten los mismos patrones divisionistas que muestran tendencias

más de exclusión que de inclusión a escala transnacional, con la consecuente pérdida de credibilidad de las sociedades, en la capacidad de sus propias organizaciones, no sólo para fomentar la integración, sino para resolver los problemas comunes más básicos (Castells, 2003).

En palabras de Amartya Sen (2002), los países no funcionan por sí solos en las relaciones económicas de mercado actuales, requieren de instituciones políticas, económicas y sociales que proporcionen las condiciones necesarias para alcanzar el bienestar, ya que es a partir de éstas que se contextualizan las políticas necesarias para ello. Sin embargo; la globalización ha traído grandes afectaciones sociales, como la ruptura entre actores y sistemas, la desinstitucionalización y la despoltización de la vida social (Barba, 2007), lo que conlleva al fracaso del funcionalismo interdependiente de las sociedades – y en este caso, de las naciones latinoamericanas en sus interrelaciones integracionistas y con el mundo-.

Otro factor que bien pudiera estar afectando el desempeño de los organismos regionales, es la cultura. En este sentido, es interesante lo que propone Montaña, L. cuando describe el concepto de cultura nacional o regional: “La cultura nacional o regional es aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide –a veces de manera indirecta- en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros.” (Montaña, 2003; p. 28)

La cultura regional que predomina en América Latina bien puede asociarse con la incipiente de la cultura corporativa que; según Montaña (2000), caracteriza a los países de la zona. Según su análisis, la cultura corporativa en Latinoamérica se ha instaurado más como un discurso que como un proyecto de impacto para la gestión organizacional. Lo que predomina más bien, son relaciones jerárquicas formales que obstaculizan la participación creativa y la autoridad formal. Abunda también la distancia de poder, con la consecuente distancia social, existe un acceso muy limitado a la toma de decisiones y la estructuración de actividades obedece al establecimiento de sistemas burocráticos de control, más que de tipo funcional. Todos estos factores no sólo empatan con el corporativismo, sino también con el desempeño de los mecanismos sistémicos regionales aquí estudiados.

## 2. La integración

Según la definición de Talcott Parsons, referenciado por Barba (2011), la integración se puede alcanzar, una vez que los elementos en un sistema cultural son institucionalizados como elementos estructurales del sistema social. Esto es posible a través de lo que él llama la “integración normativa”. En este sentido y aduciendo igualmente a la opinión de Schnapper (2007), uno de los propósitos de la integración es destacar los mecanismos sistémicos que permiten desarrollar acciones colectivas y que articulan al conjunto de la sociedad. En palabras de Barba (2011), se trata de construir ciudadanía social para todos, por medio de la cohesión y la integración social que las instituciones debieran impulsar. En su papel de mediadores sociales, estas instituciones debieran regular, democratizar y hasta mercantilizar a las sociedades. Sin embargo, cuando éstas fallan en su deber con la sociedad, pierden la confianza del individuo en su propia legitimidad (Castells, 2003).

Es muy interesante lo que argumenta Durkheim, cuando dice que la integración es garantizada por el sistema social, por medio de lo que él llama: solidaridad orgánica. Según

su perspectiva, este tipo de solidaridad se basa en la interdependencia funcional de los individuos, que sólo están ligados a la sociedad a través de instituciones diferenciadas, especializadas y rigurosamente coordinadas entre sí (Barba, 2011 y Montaña, 2003). Desde este punto de vista, podríamos argumentar a una escala transnacional, que los organismos regionales fungan -o debieran fungir- como los responsables de la interdependencia funcional de los países latinoamericanos, puesto que éstos sólo se ligan entre sí a través de esas instituciones. En sociedades -y naciones enteras- tan desiguales como las latinoamericanas, se requiere considerar la necesidad de una integración de tipo sistémica (Barba 2008 y 2011). Las relaciones entre naciones difícilmente podrían entenderse y consolidarse, sin la existencia de los mecanismos sistémicos existentes. Los resultados serían débiles y magros, pues ahora se entiende que el estado nación, no es el único ente encargado de generar bienestar. La responsabilidad es a escala transnacional. Así, no se trata de desvincular a las instituciones internacionales de su deber social, por el fracaso percibido en el desempeño de sus funciones, sino más bien, se debe repensar, redefinir y reestructurar su esencia funcional e integral, que les permita cabalmente cumplir con esa responsabilidad transnacional.

### 3. Metodología

Se trata de una investigación con un enfoque meramente cualitativo, ya que se basa en una recopilación de datos documental que sustenta su argumento en la validez y confiabilidad de las fuentes bibliográficas utilizadas como informantes clave. A través de los resultados obtenidos de este estudio, se define la realidad concreta por la que atraviesan diversos organismos regionales latinoamericanos, fundamentando el argumento y propuesta en la experiencia previa, el dominio del tema, la recolección de datos auténtica, actualizada, diversa y confiable. No existe manipulación de las variables. Se trata de una observación externa sobre el acontecer en su forma natural, por lo que se define como una investigación basada en teoría fundamentada de diseño emergente; lo que quiere decir que la teoría proviene de los datos en sí; no es forzada en categorías. Se privilegia la interpretación y la comprensión. El tipo de muestreo es el teórico; esto es, la recolección de los datos y la teoría que está surgiendo va indicando la composición de la muestra. (Hernández, Fernández y Baptista; 2010)

### 4. Análisis de las Organizaciones Latinoamericanas

El compromiso por la integración latinoamericana está lejos de ser el óptimo. La estructura de las alianzas estratégicas regionales, dependen principalmente del momento político, los intereses particulares que cada gobierno decide priorizar en su administración, las tendencias de mercado y las conveniencias diplomáticas. Todos estos factores tienen primacía en cada país, por encima del interés común hacia una integración regional profunda<sup>59</sup> (Rodríguez Minor, 2015).

59 El concepto "integración regional profunda" se enmarca en lo que la CEPAL llama regionalismo abierto; que consiste en afianzar los vínculos entre la integración "de hecho" y la integración impulsada por políticas, para aumentar la competitividad y potencialidad de los mercados de la región y fomentar una economía internacional más abierta y transparente (CEPAL, 1994 y Heine, 2018).

Los tratados unilaterales y la fragmentación integracionista impiden avanzar en procesos regionales de cooperación económica, que permitan no sólo hacer frente a las vicisitudes del sistema internacional, sino ofertar negociaciones mucho más fructíferas, integrales y estratégicas con aquellas potencias que mueven la economía global, como lo es China o Estados Unidos. El subcontinente cuenta con diversos mecanismos de convergencia interregional, perfilados a impulsar la democracia, la integración económica y comercial, monitorear el desempeño económico y promover la consulta y la coordinación de posiciones comunes de América Latina. Tal es el caso de la OEA, la ALADI, el SELA y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)<sup>60</sup>. Lamentablemente, a raíz de los magros resultados que se han logrado en materia de cooperación e integración regional, se refleja la debilidad y escasa confiabilidad en la actuación y desempeño de estos mecanismos. Es clara la imperiosa necesidad de renovación estructural para hacer valer los propios estatutos y objetivos fundamentales de estos.

#### 4.1 OEA: democracia selectiva

La Organización de Estados Americanos es considerada el organismo continental más antiguo; ya que sus orígenes se remontan a la Primera Conferencia Internacional Americana, que se llevó a cabo entre 1889 y 1990. De esa conferencia se desprendieron una serie de disposiciones conjuntas entre los países americanos, para dar inicio al primer sistema institucional de carácter internacional en el mundo. Finalmente, fue creada la OEA en 1948, planteándose como objetivo central para sus estados miembros “un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia”. Según el artículo 1 de la Carta de la OEA (2015), entrada en vigor en 1951. Esta organización, a pesar de no ser meramente latinoamericana sino continental, pues representa a Estados Unidos y Canadá, además de a América Latina y el Caribe, ha sido de gran influencia para la subregión.

El intervencionismo estadounidense en los asuntos políticos de las naciones latinoamericanas, se hicieron presentes durante décadas, por lo que a pesar de los “esfuerzos” por hacer valer sus principios fundamentales, la OEA se ha debilitado mucho a lo largo de los años. Cuenta con una mala reputación y sufre de una gran falta de credibilidad entre sus propios miembros. Como bien es sabido, se trata de un organismo que ha mostrado facetas plagadas de parcialidad, favoritismos e incongruencias políticas e ideológicas, en donde tal parece que, en vez de pregonar por la democracia y la paz intercontinental, ha hecho prevalecer las prácticas neoliberales y oprime cualquier gobierno que discrepe de esta tendencia. Como bien lo menciona José Luis Velasco (2006), “Combatir el terrorismo y el narcotráfico y garantizar la apertura comercial y la seguridad de la inversión extranjera son objetivos prioritarios de la política norteamericana hacia la región [...]”.

Los gobiernos izquierdistas que hasta hace muy poco rigieron mayoritariamente en Sudamérica, se han encargado de hacer cada vez más férrea la crítica a la parcialidad de esta organización, restando valor a sus funciones mientras cuestionan severamente su

60 Cabe mencionar que en este estudio no se consideró a la CEPAL, debido a que se trata de un organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas; por lo que, aunque contribuye en gran medida al análisis, consultoría y proyección en materia económica, no cuenta con facultades autónomas que le permitieran modificar su estructura interna, hacia acciones más injerencistas y de involucramiento en el quehacer de las otras organizaciones regionales.

desempeño; a tal grado de preferir acudir a otras instancias internacionales, como la Corte Internacional de Justicia, para la resolución de conflictos intrarregionales.

Después de años de mala reputación y críticas sobre su actuación, funciones e intereses mediáticos, en marzo del 2017, ante la situación crítica que atraviesa la democracia y los derechos humanos en Venezuela, el Secretario General de este organismo, Luis Almagro, exhortó oficialmente a los países miembro, a suspender a Venezuela de la organización, si no se celebran elecciones generales, transparentes y abiertas, a la brevedad. El consenso hacia abrir una carpeta de investigación sobre la situación crítica del país sudamericano parecía ser un “renacer” de la propia institución. Sin embargo; la ilusión duró poco tiempo, ya que en la votación final, no se logró la mayoría necesaria debido al voto de abstención de aquellas diminutas naciones caribeñas que tienen compromisos económicos ineludibles con Venezuela, principalmente a través de la alianza Petrocaribe (Lorenzini, 2017). Sumado a ello, la reacción inmediata del gobierno de Nicolás Maduro fue anunciar oficialmente su salida de la organización.

Es muy poco reconocible el avance logrado hasta ahora por esta organización, en términos de unionismo y cooperación regional; más bien, podría decirse que ha contribuido a la fragmentación política panamericana. Aún cuando la OEA no cuenta con atribuciones propias en términos de integración económica y comercial, sí es una institución creada y estructurada para hacer valer la “democracia política” en el continente; factor en el que claramente ha fallado. La injerencia del gigante norteamericano ha sido un pesado lastre que ha influido considerablemente en tan polémica gestión institucional. Urge consensuar criterios entre los países miembros por la reestructuración interna, rescatando aquellos elementos de su plataforma organizativa que promuevan el unionismo en materia política.

## 4.2 SELA: teoría y academia

El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) surgió en 1975 como un organismo regional intergubernamental, integrado por 27 países de América Latina y el Caribe. Según los estatutos del propio organismo:

*[...] SELA está dirigido a promover un sistema de consulta y coordinación para concertar posiciones y estrategias comunes de América Latina y el Caribe, en materia económica, ante países, grupos de naciones, foros y organismos internacionales e impulsar la cooperación y la integración entre países de América Latina y el Caribe (SELA, 2015).*

Aunado a ello, el SELA plantea como propósito fundamental -según el artículo 3 del Convenio de Panamá -, que la cooperación intrarregional debe traducirse en acciones concretas, estableciendo proyectos viables de cooperación. Todo con el fin de acelerar el desarrollo económico y social de la región (SELA, 1998). Esta institución promueve académicamente la discusión sobre el porvenir regional en materia macroeconómica, políticas públicas, inclusión social y cooperación internacional; por medio de diversas actividades a nivel internacional, entre las que se encuentran talleres, seminarios, cursos, reuniones de expertos, entre otros; dirigidos a empresarios, actores gubernamentales, trabajadores y académicos. Su buena relación con organismos intergubernamentales, entidades privadas e instituciones públicas, le permiten impulsar foros por demás enriquecedores y productivos.

Su carácter académico, de fomento a la investigación, al intercambio de ideas y a la creación de conocimiento, lo convierten en una instancia estratégica para el despertar de las consciencias sobre el imperativo categórico del unionismo latinoamericano. Sin embargo; su misma constitución académica lo limita en la toma de decisiones estratégicas sobre proyectos de integración regional. Sigue siendo necesario materializar la discusión, en las acciones concretas que sus propios estatutos demandan. Para ello, el SELA tendría que asumir un papel de involucramiento más profundo, con las otras organizaciones regionales -como la OEA o la ALADI-, haciendo valer sus propias aportaciones intelectuales y análisis crítico de la realidad latinoamericana con propuestas valiosas que se traduzcan en cooperación e integración regional. En este sentido, es interesante el análisis sobre integración regional que expuso el SELA, en el marco de la publicación de su programa de trabajo para el 2018, donde se precisa, entre otras cosas, la elaboración de escenarios sobre perspectivas integracionistas, la evaluación de las tendencias de los mecanismos de integración a largo plazo y el seguimiento a las posibilidades de niveles mayores de convergencia entre los países de la región (SELA, 2018). Este es el camino que debe seguir este organismo, en aras de converger y contribuir desde su propia plataforma, pero de la mano de los otros mecanismos sistémicos disponibles, a la integración regional profunda.

### 4.3 ALADI: utopía perenne

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI, fundada en 1980) es la instancia regional que se deriva de la original Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) fundada en 1960. Este fue el único mecanismo de índole latinoamericano, que planteó, desde su fundación, como objetivos centrales, crear eventualmente un mercado común en América Latina, incrementar el comercio intrarregional, liberalizar la mayor parte de los productos ofertados por las partes e impulsar el desarrollo agrícola (Grien, 1994). Todo con el fin último de “aunar esfuerzos en favor de una progresiva complementación e integración de sus economías, basadas en una efectiva reciprocidad de beneficios [...]” (ALALC, 1960).

Además de la creación de la asociación, los países miembros (once en total) se comprometían a crear una zona de libre comercio, con una gradualidad en la eliminación arancelaria prevista por 12 años. A pesar de las intenciones ambiciosas y por demás necesarias para impulsar la cooperación económica y comercial de América Latina, los estatutos de la ALALC reflejaban una amplia flexibilidad y un débil rigor para el cumplimiento de las metas propuestas por los países miembro.

América Latina atravesaba en ese periodo, por una inestabilidad política y económica, que representaba un gran obstáculo para el cumplimiento de los compromisos comerciales asumidos por las naciones miembro de esta asociación. Los intereses particulares de los gobiernos en turno – varios de facto-, su servilismo a las facciones capitalistas imperialistas, aunado a la represión social y el autoritarismo, hacían perder el enfoque por la cooperación regional. Se subestimó el potencial de la región y se desaprovecharon las grandes ventajas económicas y comerciales que podría haber generado el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones en Latinoamérica (Fajnzyblber, 1983).

Todos estos factores derivaron en el inevitable agotamiento de esta propuesta original, para dar paso a su reconfiguración por medio de la creación de la ALADI, en 1980. Como

bien lo explica Ricardo Grien (1994), este esquema de integración regional replanteó el objetivo de crear un mercado común de manera progresiva y gradual; basado en un área de preferencias económicas y no en una zona de libre comercio, como originalmente se había establecido en la ALALC. Los compromisos adquiridos se centran actualmente en la complementación económica, la promoción del comercio intrarregional y la ampliación de mercados, incluyendo el aumento y regulación del comercio agropecuario entre las partes. La ALADI se reestructuró en un contexto mucho más flexible y abierto, ofreciendo diversas formas de participación para evitar el incumplimiento de compromisos concretos<sup>61</sup>.

Sin embargo; desde su origen la ALADI sufrió la pasividad y poco interés de sus miembros. A un año de haber rubricado el documento fundacional, apenas tres países de los once miembros lo habían ratificado. La llamada “década perdida” de los años ochenta en América Latina, estuvo enmarcada por la severa crisis económica que invalidó cualquier ápice superavitario durante prácticamente toda esa década en la mayoría de sus economías, derivando una vez más, en el ínfimo interés por cumplir los estatutos integracionistas de la ALADI. Antes que pensar en la comercialización intrarregional, había que pensar en la renegociación de las deudas externas, las economías por demás devastadas no daban para más.

La década de los noventa, implicó otro revés para la ALADI. La encarnizada liberalización comercial a escala global, tras la caída del socialismo y el triunfo neoliberal, conllevaron a la negociación de acuerdos comerciales de gran envergadura con potencias capitalistas, que dejaban como prioridad secundaria a la integración latinoamericana. El nuevo siglo no ha sido más benevolente para la ALADI. Todo lo contrario. Ante su notoria incapacidad de convocatoria, por hacer valer sus propios estatutos, fomentar el interés entre sus miembros, liderar la planeación regional a largo plazo, incentivar la anexión de nuevos miembros o innovar sobre su propia operatividad, América Latina ha optado por crear una instancia alterna que de frescura y representatividad regional a nivel internacional: la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños; CELAC.

#### **4.4 CELAC: alternativa incipiente**

Ante un sistema político e institucional tan debilitado como el de la OEA, una ALADI con logros tan limitados en materia de integración económica, sumado a un sentimiento arraigado de fragmentación regional, con discrepancias políticas e ideológicas entre los diversos gobiernos, surgió en el 2010 la CELAC. Esta entidad meramente latinoamericana y caribeña, refleja el hartazgo intrarregional por la pasividad sobre los avances en materia de integración y la débil capacidad de gestión sumatoria de las organizaciones ya existentes<sup>62</sup>.

Este foro de reciente creación, es un mecanismo con el que se empieza a identificar a América Latina en el mundo como una región con fines comunes, en el que se fomenta el diálogo, la inclusión y el unionismo regional. Los temas se discuten desde una identidad compartida, no sólo geográfica, sino social y política, que permite abrir el diálogo y concretar

61 Para un análisis más detallado sobre las funciones, objetivos y alcances de la ALADI, ver Leroux, 2018.

62 Véase Falconi (2013) sobre el papel de la CELAC en la integración regional.

acuerdos con aquellos bloques mundiales o países que enmarcan el sistema económico internacional; como lo es China o la Unión Europea<sup>63</sup>.

A pesar de este “resurgir aparente” de un proceso alterno encaminado al fin común integracionista, es necesario siempre tener en mente que al día de hoy se trata de un ente endeble, que no cuenta con una estructura interna sólida, que garantice la efectividad de sus propios compromisos e intereses. Según los estatutos propios de la CELAC, «[...] es un mecanismo de diálogo y concertación política de ámbito regional, heredero del Grupo de Río y la Cumbre de América Latina y del Caribe, que promueve la integración y el desarrollo de los países latinoamericanos» (CELAC, 2015). Sin embargo; no existen proyectos concretos de acción común. Como bien observa el analista Jorge Castañeda (2013); se trata de una institución que carece de sede, de documentos fundacionales y hasta de presupuesto. En estas condiciones, es difícil sustentar el nivel de alcance que pudiera lograr en sus objetivos propuestos. Surge el cuestionamiento sobre si estamos volviendo a caer en las mismas prácticas viciosas y utópicas que han enmarcado nuestra historia integracionista por tantos años.

Este incipiente mecanismo latinoamericano debiera consolidarse estructuralmente, planteando objetivos más concretos y realistas, de representatividad y eficacia, sobre el marco de una ulterior proyección integracionista, que los países miembros estén dispuestos y sean capaces de cumplir a mediano y largo plazo (Heine, 2018). Debe definirse a sí misma, apoyándose del trabajo previo realizado por los organismos vigentes con los que cuenta la región, del vigor idealista cada vez más compartido por los gobiernos locales y las alianzas estratégicas que ya han podido consolidarse entre diversas naciones y subregiones de América Latina. Es precisamente esa dualidad que caracteriza a la CELAC –reconocimiento internacional de cierta homogeneidad latinoamericana versus ente endeble e informal-, la que nos abre la puerta hacia nuevas dimensiones para aprovechar su propia potencialidad.

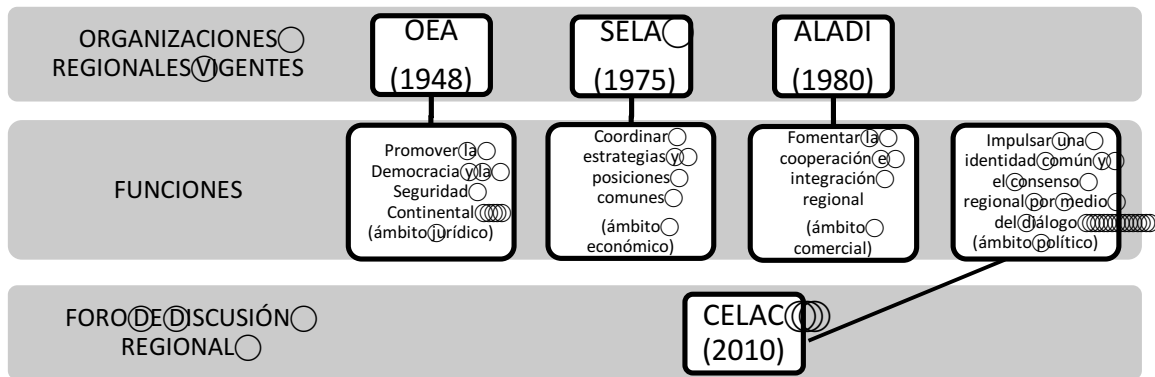
## 5. Una propuesta para la integración

Como puede verse en el Esquema 1, las tres organizaciones regionales aquí analizadas, a pesar de contar con funciones y objetivos complementarios, han sido incapaces de conjuntar sus esfuerzos, para generar estrategias y proyectos comunes, encaminados a fomentar la cooperación conjunta de América Latina y por su lado la CELAC, se despliega de manera inconexa y autónoma, desaprovechando las plataformas previas ya vigentes, para su propia interlocución.

63 Aun cuando las Cumbres UE-América Latina y el Caribe ya existían desde finales de los años noventa, el hecho de haberlas podido recrear en Cumbres UE – CELAC, ha permitido a la región fortalecerse en su consolidación interna y su imagen exterior como región homogénea. Para un contraste de percepciones al respecto, véase Sanahuja (2013), Grabendorff (2014) y Heine (2018).



### ESQUEMA 1. JERARQUIZACIÓN Y FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES REGIONALES Y MECANISMOS VIGENTES EN AMÉRICA LATINA



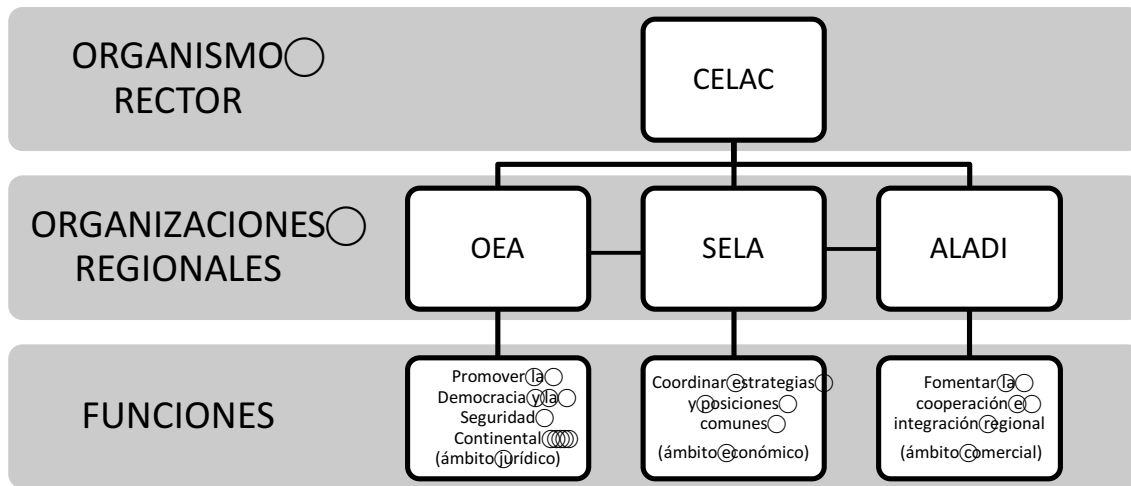
Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones vigentes de representatividad latinoamericana no son suficientes ni capaces de impulsar por sí solas la integración regional. Se requiere de un ente rector que cuente con la facultad de organizar, dirigir y regular todas las actividades que ya llevan a cabo aquellas instancias –o más bien absorberlas-, sumado al trabajo conjunto con los bloques económicos y comerciales ya consolidados en la región, para la creación de las nuevas estrategias y proyectos comunes enfocados en la integración profunda (Heine, 2018).

Es necesario contar con aquella capacidad de convocatoria política y social al más alto nivel, donde las instancias gubernamentales de cada país asuman el compromiso y su responsabilidad para lograr tal fin común. En este sentido, la CELAC pudiera contar con el potencial necesario para llevar a cabo dicha intención, siendo un foro regional único en su tipo, pues es el de más reciente creación que cuenta con el apoyo y la membresía de todas las naciones latinoamericanas y del Caribe; incluyendo a Cuba. Este «espacio regional propio que une a todos los estados» (CELAC, 2015), abarca a más de 620 millones de habitantes, en un territorio de 20,4 millones de kilómetros cuadrados.

La seriedad y profundización de los estatutos, funciones y compromisos emanados de la propia CELAC, son indispensables para el aprovechamiento integral del potencial de esta interesante iniciativa. Este foro bien puede apoyarse del aporte complementario que añadiría cada organismo regional, de acuerdo a su propia especialización. La OEA desde su plataforma política y jurídica, la ALADI desde su plataforma comercial y económica y el SELA desde su plataforma académica e intelectual. Las instancias ya están conformadas; ahora se requiere integrarlas.

ESQUEMA 2. PROPUESTA DE JERARQUIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LAS ORGANIZACIONES Y MECANISMOS REGIONALES VIGENTES EN AMÉRICA LATINA



Fuente: elaboración propia.

Ya existe todo un trabajo de años, que le ha permitido a cada uno de estos mecanismos, crear su propio perfil, generar acuerdos entre las naciones latinoamericanas y encaminar su propia intencionalidad por el bien común de la región. Lo que falta es homologar los criterios, sumar esfuerzos, comprometer los aportes asignados a cada instancia y estipular metas y retos comunes, hacia la cooperación e integración regional.

**Conclusiones**

La reestructuración de los objetivos y estatutos, así como de las relaciones entre los mecanismos sistémicos vigentes y los bloques económicos subregionales activos, tienen el doble propósito de impulsar la cooperación regional y de afrontar con mayor eficacia y visión, los retos que implican para estas economías dependencistas, sus relaciones asimétricas con potencias como China o Estados Unidos.

Es evidente el papel protagónico que las organizaciones vigentes, debieran ejercer en los procesos integracionistas latinoamericanos. Lamentablemente, la realidad nos hace ver que esas instituciones poco han contribuido en el impulso del unionismo regional. Su acción como entidades reguladoras y/o mediadoras de las relaciones inter-países, ha dejado mucho que desear. La desinstitucionalización, desocialización, deslocalización y despolitización generada en gran medida por la globalización, han llevado a la pérdida de ciertas capacidades del Estado nación, en su deber por el bienestar común. Sin embargo, la globalización -principalmente la económica- están lejos de disiparse, por lo que se vuelve indispensable aprovechar las propias ventajas que ésta ofrece para retomar el rumbo del Estado nación y sus capacidades sobre cohesión e integración social y económica.

Como menciona Barba (2007), referenciando a Giddens, gracias a la globalización económica, hoy es posible desarrollar engranajes para que las instituciones organicen la

vida social tanto a escala local como internacional. Se trata de la articulación de los actores, las instituciones y los sistemas sociales, donde se puede estandarizar la experiencia social, construyendo un presente enmarcado en las relaciones globales que dan pauta a la acción y la experiencia. Es en este sentido que entendemos a las instituciones -y en este caso, a los organismos y foros latinoamericanos actuales-, como piezas clave del unionismo regional y el combate a la vulnerabilidad exterior. La estandarización de proyectos integracionistas enmarcados en la regulación, funcionamiento y objetivos integrales de los diversos mecanismos sistémicos con los que cuenta Latinoamérica, es más que viable si tomamos en cuenta argumentos fundamentados como el de Luis Montaña en su análisis sobre el impacto de la cultural nacional y corporativa en el desempeño organizacional. En sus palabras: “América Latina es más un espacio homogéneo que alberga diferencias, que un bloque heterogéneo que comparte similitudes” (Montaña, 2000: 308).

Las agencias internacionales pueden y deben enfocarse en el buen funcionamiento del mercado, de la política interregional, de la democracia global y la regulación estandarizada de criterios normativos que engargen la proyección desarrollista de las naciones a su cargo, dejando a los Estados nación centrarse en el impulso de políticas sociales para el bienestar común y la estabilidad macroeconómica del país al que representan. Es así como puede generarse la articulación entre lo local, lo nacional, lo regional y lo global. Como bien sugiere el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las desigualdades estructurales emanadas de la propia globalización deben combatirse con sistemas inclusivos, a través de instituciones y reglas internacionales que den cabida a la comunidad y los recursos naturales, para que la globalización no se enfoque sólo en el lucro, sino en la propia gente (Barba, 2007).

Así, los organismos latinoamericanos deben actuar de manera coordinada, por medio de estrategias comunes, donde las funciones desempeñadas por cada ente transnacional logren articularse entre sí, apoyados por una entidad supranacional unificada, que contribuya a una gestión organizacional integral y eficiente. De esta manera, podría combatirse la vulnerabilidad y dependencia económica frente a grandes potencias, impulsando la integración regional profunda.

## Bibliografía

- Anguiano, E. (2015). China y América Latina y el Caribe: enfoques asimétricos. Relaciones Políticas e Internacionales 2015. México: UNAM.
- Barba Solano, C. (2011). Revisión teórica del concepto de cohesión social: hacia una perspectiva normativa para América Latina, en Barba y Cohen. Perspectivas críticas sobre la cohesión social: Desigualdad y tentativas fallidas de integración social en América Latina. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Barba Solano, C. (2009). Los estudios sobre la pobreza en América Latina. En Revista Mexicana de Sociología, 71: 9-49.
- Barba Solano, C. (2007). ¿Reducir la pobreza o construir ciudadanía social para todos? América Latina: regímenes de bienestar en transición al iniciar el siglo XXI, Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Castañeda, J. (2013). A sangre y fuego en Latinoamérica. España: El País. 11 de febrero, 2013. Recuperado de [http://elpais.com/elpais/2013/02/06/opinion/1360179306\\_262690.html](http://elpais.com/elpais/2013/02/06/opinion/1360179306_262690.html)
- Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía, en Cortina, Construir Confianza, España: Trotta.
- CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños). (2015). Recuperado de <http://celac.mmrree.gob.ec/index.php/es/inicio-portal.html>
- CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe). (1994), El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe, (LC/G. 1801 (SES.25/4), Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- De la Rosa Albuquerque, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. En Revista Administración y Organizaciones, 4 (8), 13 – 44.
- Falconi, F. (2013). La Política Exterior de América Latina y las Cumbres CELAC: Los verdaderos retos de la integración. Desafíos estratégicos del regionalismo contemporáneo: CELAC e Iberoamérica. Costa Rica: FLACSO.
- Fajnzylber, F. (1983), La Industrialización Trunca de América Latina, México: Nueva Imagen.
- Grabendorff, W. (2014). Realidad y Ficción en las Relaciones entre la CELAC y la Unión Europea. La CELAC en el escenario contemporáneo de América Latina y del Caribe. Costa Rica: FLACSO.
- Grien, R. (1994). La Integración Económica como Alternativa Inédita para América Latina. México: FCE.
- Heine, J. (2018). Multilateralismo latinoamericano: ¿de menos a más?. En Foreign Affairs Latinoamérica, 18 (2): 8-13.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación, México: McGraw-Hill.
- Leroux, C. (2018). El proceso de integración de la ALADI. Seminario: Visión Prospectiva de la Integración Latinoamericana y Caribeña. ALADI, 6 y 7 de marzo, 2018.
- Lorenzini, M.E. (2017). La democracia venezolana en su laberinto. Foreign Affairs Latinoamérica, 17 (3): 43-49.
- Luiselli Fernández, C. y Rodríguez Minor, R. (2006). México y América Latina. Al encuentro de la Comunidad Perdida. La Reconstrucción de la Política Exterior de México: Principios, Ámbitos y Acciones. México: UNAM.
- Montaño Hirose, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. En Iztapalapa, 55 (24): 15-33.
- Montaño Hirose, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina, en De la Garza Toledo. Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México: COLMEX, FLACSO, UAM, FCE.
- OEA (Organización de Estados Americanos). 2015. Recuperado de [www.oas.org](http://www.oas.org)
- Rodríguez Minor, R. (2015). El Impacto del Declive de los BRIC y las recientes estrategias de Integración Multilateral en las Relaciones Sino-Latinoamericanas. Relaciones Políticas e Internacionales 2015. México: UNAM.
- Sanahuja, J. (2013). La Unión Europea y CELAC: Balance, perspectivas y opciones de la relación birregional. Desafíos estratégicos del regionalismo contemporáneo: CELAC e Iberoamérica. Costa Rica: FLACSO.
- Schnapper, D. (2007). Qu'est-ce que l'intégration? París: Gallimard.
- SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe). (2015). Recuperado de: <http://www.sela.org/es/que-es-el-sela/>
- SELA (1998). Reestructuración del SELA. Decisión (404). XXIV Reunión Ordinaria. Venezuela: Consejo Latinoamericano.
- SELA (2018). Programa de Trabajo para el año 2018. Caracas, Venezuela: SELA.

Sen, A. (2000). Desarrollo y Libertad, México: Planeta.

ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio). (1960). Tratado de Montevideo. 18 de febrero de 1960. Recuperado de <http://www.ehu.eus/ceinik/tratados/10TRATADOSSOBREINTEGRACIONYCOOPERACIONENAMERICA/101ALADI/IC1011ESP.pdf>

Velasco, J. L. (2006). Democratización y Conflictos Distributivos en América Latina. La Democracia en América Latina, un Barco a la Deriva. México: FCE.



**Fuente:** Miller, A. J. (1860). Commercial exchange between natives and Americans. [Imagen]. Recuperado de: <https://www.nga.gov/collection/art-object-page.166462.html>

# Factores determinantes de las relaciones de intercambio comercial en México. Un estudio centrado en la compra en línea

*Determining factors of trade relations in Mexico.  
A study focused on online shopping*

Recibido: 11/03/2018

Aceptado: 12/07/2018

*Silvia Sanz Blas\**

ORCID: 0000-0001-6313-2167

*Carla Ruiz Mafé\*\**

ORCID: 0000-0002-5051-868X

*Isabel Pérez Pérez\*\*\**

ORCID: 0000-0001-8121-1106

## RESUMEN

El presente trabajo realiza dos contribuciones específicas a la literatura. En primer lugar, presenta un modelo que ayuda a explicar parte de la formación de clientes en línea leales al establecimiento virtual del operador turístico (recompra del producto turístico), a través no sólo de las variables del TCP sino también del papel que desempeña el riesgo percibido de compra y la confianza. En segundo lugar, contribuye a explicar la lealtad hacia el uso de un tipo de servicio en línea concreto: los alojamientos turísticos, que han carecido de la atención debida, desde el punto de vista de la investigación. En el estudio se aplicó un cuestionario tipo Liker a 230 viajeros. Los resultados muestran que junto al riesgo, la confianza es otra variable que también ejerce una influencia significativa sobre la actitud favorable a la utilización del medio. Finalmente, el documento aborda implicaciones teóricas y prácticas surgidas de los resultados, además de hacer varias sugerencias para futuras investigaciones.

**Palabras Clave:** compras en línea, riesgo, alojamiento turístico.

## ABSTRACT

This paper makes two specific contributions to literature. First, it presents a model which helps explain part of the formation of online customers loyal to the virtual establishment of the tour operator (buy-back of the tourist product), through not only the variables of the TCP but also of the role that plays the perceived risk of buying and confidence. Secondly, helps to explain the loyalty towards the use of a particular online service: the tourist accommodation, which have lacked the due attention from the point of view of research. Applied a questionnaire type Liker to 230 passengers. The results show that with the risk, trust is another variable that also exerts a significant influence on the attitude favourable to the use of the medium. Finally, the document discusses the results and implications for theory and practice, also makes several suggestions for future research.

**Keywords:** On-line shopping, risk, tourist accommodation.

**Como referenciar este artículo:** Sanz, S., Ruiz, C. y Pérez, I. (2018) Factores determinantes de las relaciones de intercambio comercial en México. Un estudio centrado en la compra en línea. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 75-90.

\* Profesora. Universidad de Valencia, España.

\*\*Profesora. Universidad de Valencia, España.

\*\*\*Profesora. Universidad Autónoma de Chiapas, México.

## Introducción

Es un hecho contrastado que las intenciones de compra de los consumidores están influenciadas por el riesgo percibido asociado a la compra, riesgo que puede manifestarse, por ejemplo, en miedo a que la calidad del producto no sea la esperada, en temor a perder el dinero de la compra o a la desaprobación social, etc. (Becerra y Korgoankar, 2011; Chan y Tseng, 2013; Chiu, Wang y Fang, 2014; Kim, Qu y Kim, 2009).

El problema es que el consumidor tiene que elegir y el resultado de su elección, muchas veces, solamente es conocida en el futuro, lo que le lleva a que tener que enfrentarse al riesgo (Calvo, 2004; González, Díaz y Trespalacios, 2004, 2006; Kim, Ferrin y Rao, 2008; Kim y Ko, 2016). El riesgo es, por lo tanto, un factor importante que influye de manera considerable en el comportamiento de compra (Forsythe, Lui, Shannon y Gardner, 2006; Laroche, Bergeron y Goutaland, 2003; Liao, Lin y Liu, 2010; Lin, Chiu y Tsai, 2008; Pappas, 2016).

En el ámbito de las relaciones entre empresas y consumidores, la falta de información perfecta y completa sobre las características y comportamientos empresariales, así como sobre los productos y marcas existentes, suele generar temores en los compradores, de manera frecuente asociados al estado de incertidumbre (al riesgo de equivocarse en la decisión de compra) y los miedos derivados de la posibilidad del oportunismo empresarial (la empresa busca su propio interés, oculta información relevante, elude sus responsabilidades relacionales, aprovecha su posición de dominio, etc.) (Kim et al. 2008; San Martín y Camarero, 2009).

La confianza se convierte así en un factor de suma importancia en aquellos casos en los que el individuo se enfrenta a situaciones donde la información de la que dispone no es completa (Becerra y Korgaonkar, 2011), ya que reduce la sensación de inseguridad y el miedo a la incertidumbre y a la selección adversa (Lu, Yan, Chau y Cas, 2011), facilita la adopción de decisiones en situaciones de riesgo (San Martín, Gutiérrez y Camarero 2004), la resolución de problemas (Liao et al. 2010), así como la cooperación y la coordinación entre individuos (Kim, Jeong y Hwuan, 2012; Lu et al. 2011), sin dejar de lado que contribuye al desarrollo a largo plazo de los intercambios comerciales (Koehn, 1996). Dicha confianza se presenta así como una variable clave para garantizar el éxito de las relaciones entre empresa y consumidor (Flavian y Guinaliu, 2006; San Martín y Camarero, 2008; Pappas, 2016), para el mantenimiento de relaciones satisfactorias (Wahab, Mohd y Ali, 2009), y para comprender el comportamiento del consumidor a largo plazo (McCole, Ramsey y Williams, 2010).

Junto al riesgo y confianza, existen otras variables ayudan a entender el comportamiento de compra. Autores como Lee y Heo (2009) así como Tsai, (2006) identifican la actitud, el control percibido y, la norma subjetiva (variables de la Teoría del Comportamiento Planeado) (TCP) (Ajzen, 1991; Taylor y Todd, 1995) como predictores significativos del comportamiento de compra, siendo factores relevantes que motivan la decisión de uso continuado de los canales electrónicos para la compra de productos y/o servicios (Han, Hsu y Sheu, 2010; Hu, Kim y Law, 2009; Lu, Yan, Chau y Cas, 2011; Pavlou y Fygenson, 2006; Liao et al. 2010; Nigg, Lippe y Maddock, 2009).



Aunado a lo anterior, es menester destacar que la finalidad de la presente investigación es proponer un modelo integrador que recoge las relaciones existentes entre riesgo, confianza y actitud hacia la compra e intenciones de comportamiento en línea. Una vez que se estableció como hipótesis que la norma subjetiva influye positivamente en la intención de reservar/comprar alojamientos turísticos a través de Internet; así como que el control percibido también tiene una influencia positiva en la intención de reservar/comprar alojamientos turísticos a través de Internet; para finalmente considerar que la actitud influye positivamente en la intención de reservar/comprar alojamientos turísticos a través de Internet.

## 1. La Teoría del Comportamiento Planeado (TCP) y el comportamiento de compra

La teoría del Comportamiento Planeado (TCP) (Schifter y Ajzen, 1985) ha constituido la base conceptual de muchas de las investigaciones centradas en el estudio del comportamiento del consumidor (Ajzen, 1991; Taylor y Todd, 1995), siendo en los últimos años uno de los enfoques más utilizados para explicar diferentes decisiones de compra. La TCP es una extensión de la Teoría de la Acción Razonada, en la cual se incorpora la variable “control percibido” como antecedente de la intención/comportamiento efectivo (Ajzen, 1991); esto con el fin de contemplar el mayor o menor control que posee el individuo sobre su comportamiento (Taylor y Todd, 1995). De ese modo, las variables integrantes de la TCP son: la actitud, la norma subjetiva y, el control percibido.

La actitud es una evaluación positiva o negativa acerca del comportamiento del individuo (Ajzen, 1991; Fishbein y Ajzen, 1975), que hace referencia a la predisposición global hacia el desarrollo de dicha conducta (reserva/compra de alojamientos a través de Internet). La relación entre la actitud y el comportamiento de uso de los servicios turísticos en internet ha sido evidenciada en investigaciones previas. A título ilustrativo, los estudios de Kim et al. (2009) y de Ruiz, Saenz, Hernández y Brethouwer, (2013), ponen de manifiesto la influencia significativa de la actitud en la intención de compra de servicios turísticos a través de Internet.

La norma subjetiva recoge la influencia de las opiniones de otras personas “familia, amigos, compañeros de trabajo...” en el comportamiento del individuo (Fishbein y Ajzen, 1975; Lee y Green, 1991; Schofield, 1974). Dicha norma contiene un componente normativo (influencia jerárquica) y otro voluntario (influencia de amigos, colegas, etc.). La influencia de terceras personas en el comportamiento de consumo del individuo se ha visto incrementada con la introducción de las redes sociales (Hsiao, 2011; Kim et al. 2009; Li, 2011; Pookulangara y Koester, 2011). Estos espacios virtuales permiten el intercambio de experiencias de consumo entre individuos con intereses comunes, siendo especialmente significativa su influencia en el sector turismo (Xiang y Gretzel, 2010; Kang, Hahn, Fortin, Hyun y Eom, 2016). La influencia de las opiniones de terceros en el comportamiento de compra en Internet se ha demostrado empíricamente en varios estudios (Kim et al. 2009; Li, 2011; Zhou, 2011).

Por último, el control percibido se define como la percepción del individuo respecto a su dominio sobre el comportamiento que lleva a cabo (Ajzen, 1991; East, 1993; Taylor y Todd, 1995). Investigaciones previas constatan la influencia del control percibido en el comportamiento de uso de servicios electrónicos, como los entornos virtuales de aprendizaje (Teo, 2011), servicios bancarios en línea (Aldás, Lassala. Ruiz y Sanz, 2011), juegos en línea (Tsai, 2006) o servicios del móvil (Lee y Heo 2009). En lo que respecta al ámbito turístico, el

estudio de Ruiz y Sanz (2010) evidencia que el control percibido, definido como el resultado de las creencias del individuo sobre la presencia o ausencia de las habilidades, oportunidades y recursos necesarios para la compra de servicios turísticos a través de Internet, influye de forma directa y positiva en la intención de compra de servicios turísticos en línea. Kang et al. (2016) han demostrado, mediante el TCP y la Teoría de Acción Razonada, que el control percibido y la actitud tienen efectos significativos en la intención de comprar e-cupones de alojamientos turísticos.

La Teoría de Comportamiento Planeado citada, considera a la intención como el mejor indicador del comportamiento, ya que expresa el esfuerzo que los individuos están dispuestos a realizar para desarrollar una determinada acción (Ajzen, 1991). Así pues, la intención de comportamiento se explica a partir de la actitud, la norma subjetiva y el control percibido (Ajzen, 1991; Taylor y Todd, 1995).

## 2. Riesgo, confianza y TCP

El intercambio de información a través de Internet puede provocar muchos riesgos que pueden ser explicados por la conducta de los actores que están inmersos en la transacción online (incertidumbre específica de la transacción) (Grabner-Krauter y Kaluscha, 2003; Yousafzai y Foxall, 2003; Ahmed y Ghouri, 2016).

Las transacciones en línea, a menudo, no implican intercambio simultáneo de productos y dinero; los consumidores tienen que compartir información personal y financiera muy delicada (número de tarjeta de crédito, direcciones, etc.), no pueden inspeccionar personalmente los productos o servicios, y desconocen lo que los fabricantes o distribuidores hacen con su información personal que es recogida durante el proceso de compra (Harridge-March, 2006; Van der Heijden et al. 2003).

Un efectivo “atajo mental” es la confianza, la cual sirve como un mecanismo para reducir la complejidad de la conducta humana en situaciones donde las personas tienen que hacer frente a la incertidumbre (Grabner-Kräuter y Kaluscha, 2003; Ahmed y Ghouri, 2016). Bajo esta perspectiva, la confianza realiza una importante función para el consumidor puesto que reduce la complejidad de la información y disminuye el riesgo de la transacción. Con base en esta argumentación esta investigación propone que la confianza del usuario hacia las plataformas virtuales de reserva/compra de alojamientos turísticos reduce el riesgo percibido de compra a través de éstas.

En el contexto de las compras a través de internet, se ha comprobado como la actitud hacia el comportamiento, la norma subjetiva y el control percibido, es una variable determinante de las intenciones y conducta del individuo (Limayem, Kalifa y Frini, 2000; Hasbullah, Osman, Abdullah y Salahuddin, 2016). Las distintas actitudes posibles estarían determinadas, entre otros factores, por la creencia acerca de la seguridad y confiabilidad del medio (Koufaris y Hampton-Sousa, 2002); la norma subjetiva por las creencias de otros hacia el medio (influencia de terceras personas) y; el control comportamental por la percepción sobre la capacidad y control de uno mismo (George, 2002).

Así, tanto la confianza en el medio como la seguridad de las transacciones (privacidad) son factores que inciden directamente en las actitudes de los individuos hacia la compra

en línea (George, 2002). Investigaciones previas han constatado cómo el riesgo percibido en el comercio electrónico afecta de forma negativa a la actitud hacia el comportamiento (Shih, 2004; Van der Heijden et al. 2003; Kim y Koo, 2016). Del mismo modo, la evidencia empírica ha puesto de relieve la influencia directa y positiva que ejerce la confianza sobre dicha actitud (George, 2002; Wu y Chen, 2005; Pappas, 2016). De este modo, planteamos como contraste que el riesgo percibido de compra ejerce una influencia negativa sobre la actitud hacia la reserva/ compra de alojamientos turísticos a través de Internet. Por lo tanto, La confianza en línea ejerce una influencia positiva sobre la actitud hacia la reserva/ compra de alojamientos turísticos a través de Internet.

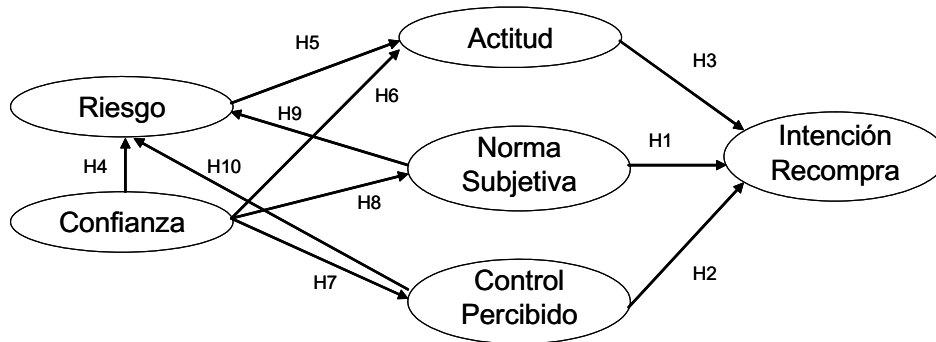
Trabajos anteriores a éste, ponen de manifiesto la influencia de la confianza en el control percibido (Chai y Pavlou, 2002; Wu y Chen, 2005; Pavlou, 2003; Cao, Yan y Li 2016) sobre las transacciones digitales entre compradores y vendedores a través de la autoeficacia y las condiciones facilitadoras. Siguiendo a Pavlou y Chai (2002), la confianza en el vendedor incrementa el control percibido del consumidor sobre la transacción, a través de la creación de expectativas favorables sobre el comportamiento de éste. Por consiguiente, la confianza se considera como una creencia de control que actúa como antecedente del control conductual (Ajzen, 1985). De este modo, es posible plantear que la confianza en las plataformas virtuales de reserva/compra de alojamientos turísticos influye positivamente en el control percibido del uso de Internet para la reserva/compra de alojamientos turísticos.

El modelo TCP descompuesto (Taylor y Todd, 1995) evidencia que la influencia de colegas y superiores es un antecedente de la norma subjetiva. Por consiguiente, si el vendedor genera confianza, los colegas, amigos y el entorno de referencia verterán opiniones positivas sobre dichos vendedores, lo que sin duda puede incrementar la motivación a comportarse conforme a las creencias normativas de esas personas (norma subjetiva) en las transacciones en línea (Wu y Chen, 2005; Khatimah y Halim, 2016).

La influencia de la confianza en la norma subjetiva ha sido contrastada en estudios previos (Chang, 2007; Wu y Chen, 2005; Lim et al. 2016), que ponen de manifiesto cómo la creación de confianza es un factor esencial en el proceso social de intercambio (Blau, 1964). De este modo, podemos aseverar que la confianza en las páginas web de reserva/ compra de alojamientos turísticos influye positivamente en la norma subjetiva sobre el uso de Internet para la reserva/compra de alojamientos turísticos. Así, el hecho de que el entorno más inmediato del consumidor sea favorable y vea con buenos ojos la utilización del comercio electrónico, hace que la percepción de riesgo que el cliente percibe se reduzca significativamente. Existen trabajos que ponen de relevancia la influencia del control percibido y de la norma subjetiva en la reducción del riesgo (Aldás et al. 2009; Bigné et al. 2010).

Con lo anterior, existen varias conjeturas de por medio, Una es que la norma subjetiva reduce el riesgo percibido del uso de Internet para la reserva/compra de alojamientos turístico. La otra versa en que el control percibido reduce el riesgo percibido del uso de Internet para la reserva/compra de alojamientos turísticos. Utilizando lo antes mencionado es posible conformar el siguiente modelo de análisis:

FIGURA 1: MODELO DE COMPORTAMIENTO POSTCOMPRA



Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología a detalle

Para responder al objetivo de la investigación y contrastar las hipótesis planteadas, se desarrolló un estudio empírico por medio de una encuesta personal con cuestionario estructurado, utilizando escalas tipo Likert de 5 puntos que han sido adaptadas a partir de otros trabajos. Previamente a la recogida de información se realizó una prueba previa del cuestionario a 25 potenciales usuarios de la muestra, con objeto de conocer la comprensión correcta del mismo y evitar errores de interpretación.

Respecto a la obtención de los datos, el público objetivo fue formado por internautas mexicanos mayores de 14 años que han reservado/comprado alojamiento turístico por Internet en los últimos años. En total se obtuvo una muestra válida de 230 internautas compradores en México. El procedimiento de elección de la muestra fue por cuotas, con base en el género y edad del internauta, siguiendo el estudio “Hábitos de los Usuarios de Internet en México”, realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). Un 52,6% de la muestra fueron hombres, con una edad promedio entre 26 y 40 años (46,5%), estudios secundarios o medios (35,9% y 35,7% respectivamente) y un nivel de ingreso similar a la media (37,8%).

### 4. El panorama de los resultados

Con relación a las propiedades psicométricas del instrumento de medida, cabe señalar que los constructos de confianza y riesgo son constructos de segundo orden. La confianza está formada por las dimensiones de honestidad, benevolencia y competencia, mientras que el riesgo percibido viene conformado por las dimensiones de riesgo económico, funcional, social, de tiempo, psicológico y de privacidad (ver medición de las variables).

En aras a garantizar la validez convergente fueron eliminados aquellos ítems cuyas cargas factoriales eran no significativas o inferiores a 0,60 (Bagozzi y Baumgartner, 1994; Bagozzi y Yi, 1988) o para los que la prueba de los multiplicadores de Lagrange sugería

relaciones significativas sobre un factor distinto del que eran indicadores (Hatcher, 1994). En concreto, dos variables observadas –PRI2, HON4, BEN6, NORM1 y INTC3- tuvieron que se eliminadas del modelo de medida.

$\alpha$

Respecto a la fiabilidad, se exigió que todos los  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951) fueran superiores al valor recomendado de 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). Dado que este coeficiente asume que los ítems están medidos sin error, lo que no es plausible, tiende a subestimar la fiabilidad (Bollen, 1989) por lo que se calculó también el índice de fiabilidad compuesta, que debía ser superior también para todos los factores al valor recomendado de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981). También se ha utilizado la varianza promedio extraída (AVE), que es un indicador de la varianza capturada por un factor respecto a la varianza debida al error de medida, exigiéndose valores superiores a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981). Como se observa en el cuadro 1, los tres indicadores de fiabilidad utilizados superan los valores críticos predefinidos en cada factor.

Los resultados preliminares del análisis de la validez discriminante pusieron de manifiesto que la separación conceptual entre los conceptos de riesgo económico y funcional no era nítida. A modo de ejemplo, el límite superior del intervalo de confianza en la estimación de la correlación entre ambos factores estaba muy cerca del 1 (0,95) y el cuadrado de la correlación estimada entre ambos era claramente superior a la varianza extraída del primer factor. Este hecho nos llevó a configurar el riesgo considerando un único factor que se denominó: riesgo económico-funcional.

La validez discriminante se evaluó paralelamente bajo dos criterios. En primer lugar, ninguno de los intervalos de confianza al 95% de las estimaciones de las correlaciones entre cada par de factores debía contener el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). En segundo lugar, la varianza compartida entre cada par de constructos (correlación al cuadrado) debía ser siempre inferior a sus correspondientes índices de varianza extraída (Fornell y Larcker, 1981). El cuadro 2 permite evaluar la validez discriminante del modelo final de medida.

CUADRO 1. FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Dimensión	Indicador	Carga	t robusta	de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
R. Económico-funcional	ECO 1	.640	-	.89	.90	.58
	ECO2	.665	15.843			
	ECO3	.760	14.330			
	ECO4	.780	14.625			
	ECO5	.775	13.859			
	ECO6	.749	13.997			
R. Social	SOC1	.870	-	.91	.91	79
	SOC2	.909	42.402			
	SOC3	.898	29.410			

<b>R. Psicológico</b>	PSI1	.889	-			
	PSI2	.909	42.402	.92	.92	.78
	PSI3	.872	35.879			
<b>R. Tiempo</b>	TIE1	.922	-			
	TIE2	.962	57.033	.95	.95	.87
	TIE3	.925	42.127			
<b>R. Privacidad</b>	PRI1	.860	-			
	PRI3	.710	13.123	.76	.76	.62
<b>Honestidad</b>	HON1	.825	-			
	HON2	.909	21.415	.88	.89	.65
	HON3	.840	15.986			
	HON5	.680	13.521			
<b>Benevolencia</b>	BEN1	.709	-			
	BEN2	.860	16.634	.90	.91	.65
	BEN3	.897	18.979			
	BEN4	.809	17.502			
	BEN5	.755	13.984			
<b>Competencia</b>	COM1	.807	-			
	COM2	.875	22.675	.91	.91	.70
	COM3	.886	20.742			
	COM4	.852	20.036			
<b>Actitud</b>	ACTI1	.804	18.021			
	ACTI2	.879	17.912	.90	.90	.70
	ACTI3	.859	16.829			
	ACTI4	.770	14.623			
<b>Norma</b>	NORM2	.655	20.052	.72	.72	.57
	NORM3	.731	14.176			
<b>Control</b>	CONT1	.829	19.998	.87	.88	.71
	CONT2	.896	18.422			
	CONT3	.775	15.611			
<b>Intención recompra</b>	INT1	.699	13.989	.81	.81	.61
	INT2	.819	19.836			
	INT4	.822	18.988			

<b>Riesgo</b>	Eco-fun	.632	10.516			
	Social	.931	26.341			
	Tiempo	.970	34.035	-	.93	.73
	Psicol	.995	38.578			
	Privac	.710	14.603			
<b>Confianza</b>	Hones	.821	16.225			
	Benev	.922	15.712	-	.87	.69
	Compet	.824	15.901			

(-): la carga de la variable sobre el factor se ha fijado a 1 ya que se trata de las variables dependientes correspondientes a los constructos de segundo orden de las que no se puede estimar su varianza.

Fuente: elaboración propia.

## CUADRO 2. VALIDEZ DISCRIMINANTE DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

	1	2	3	4	5	6
<b>1. Actitud</b>	.70	.22	.33	.09	.08	.30
<b>2. Norma</b>	[.39; .60]	.57	.24	.30	.18	.30
<b>3. Control</b>	[.51; .69]	[.40; .61]	.71	.21	.10	.29
<b>4. Intención</b>	[.19; .39]	[.39; .58]	[.35; .54]	.61	.15	.33
<b>5. Riesgo</b>	[.29; .50]	[.30; .52]	[.29; .47]	[.30; .51]	.73	.21
<b>6. Confianza</b>	[.43; .63]	[.38; .67]	[.42; .59]	[.49; .63]	[.31; .49]	.69

La diagonal representa la varianza extraída promedio AVE. Por encima de la diagonal está la varianza compartida por cada par de factores (correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal el intervalo de confianza al 95% para la estimación de la correlación entre los factores.

Fuente: elaboración propia.

A modo de síntesis, el modelo de medida que conforma el modelo estructural, que ha de servir para contrastar las hipótesis planteadas en la presente investigación, ofrece garantías suficientes de cumplir las propiedades psicométricas exigibles garantizando, de esta forma, que los resultados que se deriven de la parte estructural de la estimación posterior, no estarán condicionados por sesgos de medición.

El modelo ilustrado en la figura 1 también ha sido estimado utilizando indicadores robustos (Satorra y Bentler, 1988) provistos por EQS 6.2 (Bentler, 1995). La estimación del modelo ofrece un ajuste razonable (BBNFI=.90; BBNNFI=.91; CFI=.91; IFI=.92; RMSEA=.052). El Cuadro 3 recoge los coeficientes estandarizados de las relaciones estructurales contrastadas con su valor t asociado, así como el contraste de las hipótesis correspondientes.

CUADRO 3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Hipótesis	Signo	Relación	Coefficiente estandarizado	Valor t robusto
H3	+	Actitud Intención	.234**	2.732
H1	+	Norma Intención	.498**	6.492
H2	+	Control-Intención	.308**	3.002
H5	-	Riesgo Actitud	.231**	4.621
H9	+	Norma Riesgo	.212**	3.011
H10	-	Control Riesgo	.233**	4.924
H6	+	Confianza Actitud	.701**	9.513
H8	+	Confianza Norma	.639**	7.797
H7	+	Confianza Control	.678**	9.175
H4	-	Confianza Riesgo	.432**	6.262

S-B  $\chi^2=1912.5760$ ; gl=800; p=0.000; BBNFI=.90; BBNNFI=.91; CFI=.91; IFI=.92; RMSEA=.052

\*\*p<.01.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, los resultados del MEC sugieren que la intención de reserva/recompra tiene tres antecedentes directos: la actitud ( $\lambda=0,234$ ; p<0,05; aceptación de H3); el control percibido ( $\lambda=0,308$ ; p<0,05; la aceptación de H2) y; la norma subjetiva, que es la variable que influye de mayor manera en la intención de recompra ( $\lambda=0,498$ ; p<0,01; aceptación de H1).

Además, tanto el riesgo percibido de compra como la confianza tienen efectos indirectos sobre la intención de reserva/recompra a través de su efecto directo sobre la actitud. Mientras el riesgo percibido de compra ejerce un efecto negativo sobre dicha actitud ( $\lambda=0,231$ ; p<0,01; aceptación de H5), la confianza ejerce un efecto muy positivo ( $\lambda=0,701$ ; p<0,01; aceptación de H4).

La confianza, a su vez, mantiene el efecto directo y positivo respecto a la norma subjetiva ( $\lambda=0,639$ ; p<0,01; aceptación de H8), el control percibido ( $\lambda=0,678$ ; p<0,01; aceptación de H9) y el riesgo percibido de compra ( $\lambda=0,432$ ; p<0,01; aceptación de H4). El riesgo percibido, además de recibir la influencia positiva de la confianza depositada en el vendedor, se ve atenuado por la influencia directa y positiva que recibe, tanto de la norma subjetiva ( $\lambda=0,212$ ; p<0,01; aceptación de H9) como del control percibido ( $\lambda=0,233$ ; p<0,01; aceptación de H10).

## Conclusiones y futuras líneas de investigación

El presente trabajo realiza dos contribuciones específicas a la literatura. En primer lugar, presenta un modelo que ayuda a explicar parte de la formación de clientes online leales al establecimiento virtual del operador turístico (recompra del producto turístico), a través no sólo de las variables del TCP sino también del papel que desempeña el riesgo percibido de compra y la confianza. En segundo lugar, contribuye a explicar la lealtad hacia el uso de un tipo de servicio online concreto: los alojamientos turísticos, que han carecido de la atención debida desde el punto de vista de la investigación.



Según Winter et al. (1998), los individuos que disponen de una actitud positiva hacia las computadoras efectúan un mayor empleo que el resto, debido a la menor ansiedad y fobia percibida antes, durante y después de su actuación. En el caso de Internet, una actitud positiva condiciona la intención de efectuar diferentes actividades online, entre las que se encuentra la compra de productos/servicios (Ortega, Martínez, José y De, 2007; Hasbullah et al. 2016). De ese modo, la actitud condiciona el comportamiento final efectuado por el individuo (Al Muala, 2011; Han y Kim, 2010; Han, Hsu, y Sheu, 2010; Hsu y Huang, 2012).

Lim y Dubinsky (2004) explican que las decisiones de los consumidores están relacionadas directamente con las influencias que pueden ejercer las personas cercanas a ellas. Otros estudios también han demostrado que estos elementos son predictores significativos de la lealtad en los entornos virtuales y, por tanto, de la intención de recompra (Al Jabar, Siti y Nik, 2012; Chou y Chan, 2008; Kim et al. 2012; Liao et al. 2007).

El tercer componente del TCP, que es el control percibido, hace referencia a la percepción del individuo respecto a su dominio sobre el comportamiento que lleva a cabo (Celuch, Goodwing y Taylor, 2007; Al-Jabar et al. 2012; Kang et al. 2016). Estudios previos llevados a cabo en el ámbito turístico también han corroborado este resultado (Ruiz y Sanz, 2010). Al centrarse en el riesgo percibido de compra, es posible concluir que éste lleva a una predisposición menor a utilizar Internet como canal de compra manifestándose en una influencia negativa sobre la actitud hacia la compra en línea (Almoussa y Brosdahl, 2013; Masoud, 2013; Moshrefjavadi, Rezaje, Nourbakhsh, Poursaeedi, Assadollahi, 2012; Pappas, 2016).

Sin embargo, esta percepción de riesgo puede verse reducida por la confianza en la honestidad, benevolencia y competencia de la empresa que está tras el interfaz virtual. Se evidencia, al igual que en estudios previos, que el riesgo percibido de compra se ve influido por la confianza que la persona deposita en el vendedor en línea (Aldás et al. 2010). Por otro lado, en la medida en que el individuo se ve más seguro en el manejo del medio y en sus capacidades y habilidades para ello, menos riesgo percibe en el acto de compra. De ese modo, se comprueba en el presente estudio lo ya apuntado en investigaciones previas, esto es, el papel relevante, tanto de la norma subjetiva, como del control percibido en la reducción del riesgo (Aldás et al. 2009; Bigné et al. 2010).

Junto al riesgo, la confianza es otra variable que también ejerce una influencia significativa sobre la actitud favorable a la utilización del medio. Estudios anteriores han puesto de relieve la influencia directa y positiva que ejerce la confianza sobre la actitud hacia la compra en línea (Kaveh, 2012; Kim et al. 2008; Kim, et al. 2012; Ruiz y Sanz, 2010; Kim y Koo, 2016). La confianza también ejerce una influencia directa y positiva sobre el control percibido y la norma subjetiva. En la misma línea que Pavlou y Chai (2002), se observa que la confianza en el vendedor incrementa el control percibido del consumidor sobre la transacción, a través de la creación de expectativas favorables sobre el comportamiento del mismo. De ese modo, la confianza se considera como una creencia de control que actúa como antecedente del control comportamental (Ajzen, 1985).

Ahora, concentrando la atención en la relación confianza-norma subjetiva, los resultados de la investigación también constatan que la creación de confianza es un factor esencial en el proceso social de intercambio. Así, la confianza en las opiniones positivas de los colegas y referentes sobre los vendedores virtuales puede incrementar la motivación para

comportarse conforme a las creencias normativas de esas personas (norma subjetiva) en las transacciones en línea (Chang, 2007; Ruiz y Sanz, 2010; Hasbullah et al. 2016).

De este modo, las conclusiones obtenidas permiten abrir nuevas líneas de investigación cuyo estudio resulta de interés en el futuro. Es interesante analizar el efecto moderador de la experiencia en la estructura del TCP, ya que esta variable puede condicionar la influencia del control percibido, la norma subjetiva y la actitud sobre el comportamiento de compra del consumidor (Shih, 2004). También es de interés incluir otros factores que, directa e indirectamente, pueden incidir en la decisión de recompra, por ejemplo la satisfacción con compras anteriores, factor que puede ayudar a recoger el comportamiento del usuario experimentado (Liao et al. 2007).

## Bibliografía

- Aldas, J, Lassala, L, Ruiz, C, y Sanz, S. (2009). The Role of Consumer Innovativeness and Perceived Risk in Online Banking Usage. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 27 (1): 53-75.
- Ahmed, S. y Ghouri, A.M. (2016). Impact of Online Consumer Experience and Uncertainty Avoidance towards Consumer Perception in Virtual Shopping: An Empirical study in Karachi Pakistan. Presented at the National Research Conference on Business Management (NRCBM).
- Al-Jabar, M. A.; Siti N. O. y Nik, K. N. M. (2012). Actual online shopping behavior among Jordanian customers. *American Journal of Economics*. Vol. 2(4); 125-129.
- Al Muala, A.M. (2011). *Antecedents of Actual Visit Behavior amongst International Tourist in Jordan: Structural Equation Modeling (SEM) Approach*. *American Academic & Scholarly Research Journal*. Vol. 1 (1): 35-42.
- Anderson, J.C. y Garbing, D.W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. Vol. 103: 411-423.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions; a theory of planned behavior, en Kuhl, J. y Beckmann, J. (Eds.), *Action-control: from cognition to behavior*, Springer: Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50 (2): 179-211.
- AMIPCI, (2014). Asociación Mexicana de Internet. Consultado en [www.amipci.org.mx](http://www.amipci.org.mx).
- Bagozzi, R.P. y Baumgartner, H (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. en Bagozzi, R. (Eds), *Principles of Marketing Research*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (1): 74-94.
- Becerra, E.P. y Korgaonkar, P.K. (2011). Effects of trust beliefs on consumers' online intentions. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (6): 936-962.
- Bentler, P.M. (1995). EQS structural equations program manual. Ed. Multivariate Software Inc. Ca: Encino.
- Bigné, E.; Sanz, S.; Ruiz, C. y Aldás, J. (2010). Why some Internet user's don't buy air tickets online? 17 the International Conference on Information Technology and Travel & Tourism: 209-221.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley y Sons.
- Bollen, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Brosdahl, D.J.C. y Almousa, M. (2013). Risk perception and Internet Shopping: Comparing United States and Saudi Arabian Consumers. *Journal of Management and Marketing Research*: 1-17.
- Calvo, D.J. (2004). Análisis de los factores determinantes de la percepción del riesgo en el proceso de compra: una aplicación empírica a la crisis de la EEB. *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*. Vol. 8 (1): 7-26.
- Cao, C.; Yan, J. y Li, M. (2016). Understanding the influence and service type of trusted third party on consumers' online trust: evidence from Australian B2C Marketplace. *Proceeding of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: e-Commerce in Smart*. New York, USA: ACM. doi>10.1145/2971603.2971621.
- Celuch, K.; Goodwing, S. y Taylor, S.A. (2007). Understanding small scale industrial user Internet purchase and information management intentions: A test of two attitude models. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36: 109-120.
- Chai, L. y Pavlou, P.A. (2004). Ancient to Modern: Cross-Cultural investigation of Electronic Commerce adoption in Greece and the United States. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 17 (6): 416-423.
- Chang, C. (2007). The political behaviour intention of user in information system development. *Human Systems Management*. Vol. 26: 123-137.
- Chiu, C.M.; Wang, ETG. y Fang, YH. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C E-Commerce: the roles of utilitarian, value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal, Wiley Online Library*. Vol. 24, (1): 85-115.
- Chou, W.S. y Chan, L.S. (2008). Social Net Work, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*. Vol. 45 (7): 458-465.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometric*. Vol. 16: 297-334.
- East, R. (1993). Investment decisions and the theory of planned behaviour. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 14: 337-375.
- Flavián, C. y Guinaliu, M. (2006). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la Red. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. Vol. 29: 133-160.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley. New York.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18: 39-50.
- Forsythe, S.; Liu, C.; Shannon, D. y Gardner, L.C. (2006). Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 20 (2): 55-70.
- George, M.Z. (2002). Promoting services via the Internet: new opportunities and challenges. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16 (5): 412-423.
- González, C.; Díaz, A.M. y Trespalacios, J.A. (2004). Diferencias de riesgo percibido entre marcas del distribuidor y marcas del fabricante: efecto de la naturaleza de búsqueda o experiencia del producto. *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*. Vol. 8 (1): 75-95.
- Grabner-Kräuter, S. y Kaluscha, E.A. (2003). Empirical research in online trust: a review and critical assessment. *International Journal Human-Computer Studies*. Vol. 58: 783-812.
- Hasbullah, N.A.; Osman, A.; Abdullah, S. y Salahuddin, S.N. (2016). The Relationship of Attitude, Subjective Norm and Website Usability on Consumer Intention to Purchase Online: An Evidence of Malaysian Youth. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 35: 493-502.
- Han, H.; Hsu, J. y Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management*, Vol. 31: 25-334.
- Han, H. y Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing and extend model of theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29 (4): 659-658.
- Harridge-March, S. (2006). Can the building of trust overcome consumer perceived risk online? *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 24 (7): 746-761.
- Hatcher, L. (1994). *A Step by Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modelling*. SAS Institute Inc: Cary.
- Hsiao, K. (2011). Why Internet users are willing to pay for social networking services?, *Online Information Review*. Vol. 35 (5): 770-788.
- Hsu, C.H. y Huang, S.S. (2012). An extension of the theory of planned behavior model for tourists. *Journal of Hospitality y Tourism Research*. Vol. 36 (3): 390-417.
- Hu, H.J.; Kim, T. y Law, R. (2009). A comparison of competing theoretical models for understanding acceptance behaviour of information systems in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 28: 121-134.
- Kang, H.; Hahn, M.; Fortin, D.R.; Hyun, Y. y Eom, Y. (2016). Effects of perceived behavioral control on the consumer usage intention of e-coupons. *Psychology & Marketing*. Vol. 23 (10): 841-886.
- Khatimah, H. y Halim, F. (2016). The effect of attitude and its decomposed, subjective norm and its decomposed on intention to use E-money server in Indonesia. *Journal of Scientific Research and Development*. Vol. 3 (1): 21-32. Consultado en [www.jsrad.org](http://www.jsrad.org).
- Keen, C.; Wetzels, M.; De Ruyter, K. y Feinberg, R. (2004). E-tailers versus retailers. Which factors determine consumer preferences. *Journal of Business Research*. Vol. 57 (7): 685-695.
- Kim, D.J. Ferrin, D.L. y Rao, H.R. (2008). A trust based consumer decision making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*. Vol. 44: 544-564.
- Kim, G. y Koo, H. (2016). The causal relationship between risk and trust in the online marketplace: A bidirectional perspective. *Computer in Human Behavior*. Vol. 55: 1020-1029.
- Kim, L.H.; Qu, H. Y Kim, D.J. (2009). A study of perceived risk and risk reduction of purchasing air-tickets online. *Journal of*

- Travel & Tourism Marketing. Vol. 26: 203-224.
- Kim, S.; Jeong, S.H. y Hwang, Y. (2012). Predictors of Pro-Environmental Behaviours of American and Korean Students: The Application of the Theory of Reasoned Action and Protection Motivate.
- Koehn, D. (1996). Should we trust in trust? American Business Law Journal. Vol. 34 (2): 183-203.
- Koufaris, M. y Hampton-Sosa, W. (2002). Customer trust online. Examining the role of the experience with the web site. CIS Working Papers Series. Consultado en <http://cisnet.baruch.cuny.edu/papers/cis200205.htm>.
- Laroche, M.; Bergeron, J. y Goutaland, C. (2003). How intangibility affects perceived risk: the moderating role of knowledge and involvement. Journal of Services Marketing, Vol. 17 (2): 122-140.
- Lee, S. y Heo, C.H. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. International Journal of Hospitality Management, Vol. 28: 635-637.
- Lee, C. y Green, R.T. (1991). Cross-cultural examination of the Fishbein behavioral intentions model. Journal of International Business Studies, Vol. 21 (2): 289-305.
- Li, D. (2011). Online social network acceptance: a social perspective, Internet Research, Vol. 21(5): 562-580.
- Liao, Ch.; Chen, J.L. y Yen, D. (2007). Theory of planning behaviour (TPB) and customer satisfaction in the continued use of e-service: An integrated model. Computers in Human Behavior, Vol. 23 (6): 2804-2822.
- Liao, Ch.; Lin, H-N.y Liu, Y-P. (2010). Predicting the Use of Pirated Software: A contingency Perceived Risk with the Theory of Planned Behavior. Journal of Business Ethics, Vol. 91 (2): 237-252.
- Lim, H. y Dubinsky, A.J. (2004). Consumers' perceptions of e-shopping characteristics: an expectancy-value approach. Journal of Service Marketing, Vol. 18 (7): 500-513.
- Lim, Y.J.; Osmn, A.; Salahuddin, S.N.; Romle, A.R. y Abdullah, S. (2016). Factors Influencing Online Shopping Behavior: The Mediating Role of Purchase Intention. Procedia Economis and Finance, Vol. 35: 401-410.
- Limayem, M.; Khalifa, M. y Frini, A. (2000). What makes consumers buy from Internet? A longitudinal study of online shopping. IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics- Part A: Systems and Humans, Vol. 30 (4): 421-432
- Lin, W.K.; Chiu, C.K. y Tsai, Y.H. (2008). Modeling relationship quality and consumer loyalty in virtual communities. Cyber Psychology and Behaviour. Vol. 11 (5): 561-564.
- Lu, Y.; Yan, Sh.; Chau, P. y Cas, Y. (2011). Dynamics between the trust transfer process and intention to use mobile payment services: Across-environment perspective, Information & Management. Vol. 48 (8): 393-403.
- Moshrefjavadi, G.O.; Rezaie H.; Nourbakhsh, M.; Poursaeedi, A. y Asadollahi, A. (2012). An Analysis of Factors Affecting on Online Shopping Behavior of Consumers", International Journal of Marketing Studies. Vol. 4 (5): 81-98.
- Mc Cole, P.; Ramsey, E. y Williams, J. (2010). Trust considerations on Attitudes towards online purchasing: The moderating effect of Privacy and Security concerns. Journal of Business Research, Vol. 63 (9/10): 1018-1024.
- Nigg, C.R.; Lippe, S. y Maddock, J.E. (2009). Factorial invariance of the Theory of Planned behavior applied to physical activity across gender, age, and ethnic groups, Psychology of Sport and Exercise. Vol.10 (2): 219-225.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). Psychometric Theory (3ª edición). New York: McGraw-Hill.
- Ortega, B.H.; Martínez, J.J.; José, M. y De, M. (2007). Análisis del comportamiento del comprador electrónico: adopción vs aceptación, XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Vigo: 19-21.
- Pappas, P.A. (2016). Marketing strategies, perceived risk, and consumer trust in online buying behaviour, Journal of Retailing and Consumer Service. Vol. 9: 92-103.
- Pavlou, P.A. (2003). Consumer Intentions to Adopt Electronic Commerce—Incorporating Trust and Risk in the Technology Acceptance Model. International Journal of Electronic Commerce. Vol. 7 (3): 101.
- Pavlou, P. y Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption, An extension of the theory of planned behavior. MIS Quarterly. Vol. 30 (1): 115-143.
- Pookulangara, S. y Koester, K. (2011). Cultural influence on consumer's usage of social networks and its' impact on online purchase intentions. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 18: 348-354.
- Ruiz, C. y Sanz, S. (2010). Análisis del comportamiento postcompra de servicios turísticos en Internet. Un estudio basado en la teoría del comportamiento Planificado. XXIV Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía

de la Empresa: Santiago de Compostela.

- Ruiz, C.; Sanz, S.; Hernández, B. y Brethouwer, M. (2013). Key drivers of consumer purchase of airline tickets: A cross-cultural analysis, *Journal of Air Transport Management*. Vol. 27: 11-14.
- San Martín, S. y Camarero, C. (2008). Consumer trust to a web site: Moderating effect of attitudes toward online shopping. *Cyber Psychology & Behavior*. Vol. 11: 549-554.
- San Martín, S. y Camarero, C. (2009). How perceived risk effects online buying, *Online Information Review*. Vol. 33: 629-654.
- San Martín, S.; Gutiérrez, J. y Camarero, M.J. (2004). Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 8 (1): 97-125.
- Satorra, A.; Bentler, P.M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis. *American Statistical Association Proceedings of the Business and Economic Sections*. American Statistical Association, Alexandria. VA: 308-313.
- Schifter, D.B. y Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control and weight loss: an application of the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 49: 842-851.
- Schofield, J.W. (1974). Effect of norms, public disclosure and need for approval on volunteering behavior consistent with attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 31: 1126-1133.
- Shih, H.P. (2004). An Empirical Study on Predicting User Acceptance of e-Shopping on the Web. *Information & Management*. Vol. 41: 351-368.
- Taylor, S. y Todd, P. (1995). Assessing IT Usage: The role of Prior Experience. *MIS Quarterly*, Vol. 19 (4): 561-570.
- Van der Heijden, H.; Verhagen, T. y Creemers, M. (2003). Understanding Online Purchase Intentions: Contributions from Technology and Trust Perspectives. *European Journal of Information Systems*. Vol. 12 (1): 41-48.
- Wahab, S.; Mohd, N.A. y Ali, J. (2009). Technology Trust and E-Banking Adopting: The Mediating Effect of Customer Relationship Management Performance. *The Asian Journal of Technology Management*. Vol. 2 (2): 1-10.
- Winter, S.; Chudoba, K. y Gutek, B (1998). Attitudes toward computers: when do they predict computer use? *Information & Management*. Vol. 34: 275-284.
- Wu, I.L. y Chen, J.L. (2005). An extension of trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: an empirical study. *International Journal Human-Computer Studies*. Vol. 62: 784-808.
- Xiang, Z. y Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*. Vol. 31 (2): 179-188.
- Yousafzai, S.Y.; J.C. y Foxall, G. R. (2003). A proposed model of e-trust for electronic banking. *Technovation*. Vol. 23: 847-860.

# Diseño de un sistema de gestión de flujo para una línea de ensamble en la industria aeroespacial

## *Design of a flow management system for an assembly line in aerospace industry*

Recibido: 14/02/2018

Aceptado: 28/06/2018

Yaxail Mata Robledo  
ORCID: 0000-0001-5041-0102

Guillermo Ernesto Frades Castedo  
ORCID: 0000-0002-5713-0717

### RESUMEN

El arranque de un proceso de manufactura en la industria aeroespacial enfrenta diversos retos para cumplir los calendarios de producción. El objetivo de este estudio es determinar una solución-concepto que, aplicada a la secuencia del ensamble de componentes aeroespaciales permita minimizar el trabajo detenido, cuando se presenten situaciones problemáticas, como por ejemplo; la ausencia de alguna parte a ensamblar o una herramienta, o la presencia de una anomalía de calidad en el proceso. Llámese a este enfoque gestión del flujo de trabajo. La aplicación del algoritmo ARIZ-85C como parte de la Teoría de Solución de Problemas de Invención, TRIZ, provee un marco de trabajo para generar la solución-concepto. Los resultados demuestran un mejoramiento de un cincuenta por ciento en la proporción de trabajo detenido; por lo tanto solución resulta aplicable a secuencias de ensamble de componentes aeroespaciales. De este modo, la gestión del flujo de trabajo contribuye a lograr los objetivos de producción.

**Palabras clave:** aeroespacial, algoritmo ARIZ-85C, gestión de flujo del trabajo.

### ABSTRACT

The start of a manufacturing process in the aerospace industry faces several challenges to meet production schedules. The objective of this study is to determine a concept solution that, applied to the assembly sequence of aerospace components allows to minimize the work stopped, when problematic situations arise, as for example; the absence of any part to assemble or a tool, or the presence of a quality anomaly in the process. Naming this workflow management approach. The application of the algorithm ARIZ-85C as part of the Theory of Solution of Invention Problems, TRIZ, provides a framework to generate the solution concept. The results show an improvement of fifty percent in the proportion of work stopped. The solution is applicable to assembly sequences of aerospace components. Workflow management helps achieve production goals.

**Keywords:** aerospace, algorithm ARIZ-85C, workflow management.

**Como referenciar este artículo:** Mata, Y. y Frades, G. E. (2018). Diseño de un sistema de gestión de flujo para una línea de ensamble en la industria aeroespacial. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 91-104.

\* Maestro. Centro de Tecnología Avanzada, Sede Querétaro, México.

\*\*Investigador. Alianza para la Innovación y Competitividad, Sede Querétaro, México.

## Introducción

En la industria aeronáutica de México se ha trabajado continuamente para lograr una manufactura de clase mundial que permita instalar un sistema de producción robusto y flexible, optimizando la capacidad y control del proceso por medio del mejoramiento continuo y una sistemática eliminación del desperdicio. Por ello, se desarrollan estrategias que permitan reducir costos, mejorar el tiempo de entrega y motivar la preferencia del cliente. La puesta en marcha de una línea móvil de ensamble, junto a la gestión del flujo de trabajo, promoverá el mejoramiento continuo.

El producto se compone, principalmente, de elementos metálicos y sistemas unidos por algún tipo de sujeción, con miles de pasos de ensamble a realizar. El proceso actual está sujeto a enfrentarse a situaciones del tipo estocásticas donde el ensamble de partes puede ser interrumpido por la presencia de diferentes situaciones, como; la ausencia de alguna parte a ensamblar, de una herramienta, incluso la presencia de una anomalía de calidad en el proceso. Esta condición impide el progreso planeado del trabajo y, por ende, el establecimiento de un esquema de producción armonizado al consumo del cliente, como lo es una línea de ensamble móvil.

El problema se define de la siguiente manera: existe un retraso en los envíos, entre dos y tres unidades de producto terminado en el programa de ensamble estructural metálico, condición que ha aumentado desde el inicio de la aceleración de producción.

Este estudio tiene su justificación en la futura implementación de una línea móvil de ensamble a través de la gestión de flujo del trabajo. Así, el concepto-solución se muestra como una vía para establecer una referencia, tanto interna como externa, en el proceso dentro de la organización; además de fungir como pionera en dicho tipo de ensamble. El gestionar de manera sistemática el flujo del trabajo pondrá a las funciones de soporte del proceso en constante reto y expondrá las oportunidades organizacionales, dando paso a la mejora continua al aumentar simultáneamente el valor agregado.

Es menester destacar que la solución al problema en el cumplimiento del calendario de envíos tiene un alto impacto en los arranques de nuevos programas de producción ya que, está en juego la reputación de la empresa ante clientes con una alta exigencia. Por lo anterior, el objetivo de este estudio es proveer una solución- concepto aplicable a la secuencia de ensamble en componentes aeroespaciales que minimice la proporción de operaciones de ensamble detenidas en al menos 15%, a través de la gestión del flujo de trabajo. La variable dependiente cuantificable es la proporción del trabajo detenido, cuando se enfrenta a una situación problemática.

$$\text{Proporción del trabajo detenido} = \frac{\sum \text{Operaciones detenidas}}{\sum \text{Operaciones del ensamble}} \times 100$$

La solución-concepto se deriva con la aplicación del algoritmo ARIZ-85C, como parte del método científico dentro de TRIZ, la cual promueve la investigación e innovación.



## 1. Marco teórico

Al observar una planta de manufactura en funcionamiento, se puede apreciar dos principales tipos de flujo; 1) flujo de materiales y 2) flujo de personas (Rother y Shook, 1999). Estos convergen con una serie ordenada de pasos que van transformando la materia prima en el producto final deseado. El principio de una línea de ensamble es sistémico, simple, lineal y predecible. H.B. Maynard and Company, Inc. (Bidanda, 2004), define línea de ensamble como una serie de estaciones de trabajo manuales o automáticas a través de las cuales uno o varios productos son ensamblados secuencialmente.

### Línea de ensamble en la industria aeroespacial

La industria automotriz ha sido referente histórico en la industria de la transformación, desde los inicios de la administración científica con F. W. Taylor hasta las más avanzadas tecnologías promovidas por la industria 4.0 alemana. La industria aeroespacial ha buscado emular los sorprendentes resultados de la industria automotriz, adoptando sus principios y herramientas en la administración de la producción. La tabla No. 1 describe las principales similitudes y distinciones entre líneas de ensamble automotriz y aeroespacial, utilizando la clasificación de los procesos de Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008).

TABLA 1: DIFERENCIAS ENTRE LÍNEA DE ENSAMBLE AUTOMOTRIZ Y AEROESPACIAL

Características	Línea de ensamble Automotriz	Línea de ensamble Aeroespacial
Ambiente de producción	“Hacer para almacenar”	“Hacer por orden”
Organización de los recursos	Centralizado al producto	Centralizado al producto
Tecnología de proceso	Alto grado de automatización	Muy bajo a nulo grado de automatización
Grado de especialización del recurso humano	Bajo a moderado	Muy especializado
Secuencia de ensamble	Muy repetitivo y estandarizado	Muy divergente
Mezcla de modelo	Elevada	Único modelo, especialmente en línea de ensamble final
Tipo de manufactura	Línea de ensamble	Línea de ensamble
Volumen	92 millones de autos anuales (Promexico 2016)	1,500 unidades anuales (FEMIA, 2012)

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, cabe destacar que la manufactura de un producto requiere partir la cantidad total de trabajo en un conjunto de operaciones individuales llamadas “tareas”. Niebel (2007) lo define como Mínimo Elemento Racional de Trabajo, que no puede ser sub-dividido en cualquier otra tarea factible de realizar. Cada tarea requiere un tiempo determinado, equipo, materiales y recurso humano capacitado. Las condiciones tecnológicas y ergonómicas generan restricciones entre las tareas observadas. Respecto a la Teoría de Solución de Problemas de Invención, TRIZ (Teoría Reshenia Izobrietatelskij Zadach, acrónimo en el idioma ruso) (Kaplan 2016), se debe destacar que es considerada como una filosofía, un método y un conjunto de definiciones de problemas y herramientas para su resolución. TRIZ puede ser usado de múltiples formas, tanto como un proceso global que permite a los usuarios analizar y proponer oportunidades de mejora sistemáticamente con la aplicación rigurosa del algoritmo propuesto, como para utilizar aisladamente las distintas herramientas dependiendo del contexto situacional.

La primera gran aportación de TRIZ es la identificación de la contradicción técnica en el sistema (Mann, 2001). Una contradicción técnica existe cuando se intenta mejorar un parámetro y otro lo deteriora. Por ejemplo, cuando se intenta hacer un producto más fuerte haciéndolo más grueso, pero a su vez se hace más pesado. Si se supone que existe un solo parámetro y, por alguna razón se quiere incrementar, pero a su vez reducir, TRIZ lo denomina; contradicción física (Kaplan, 2016), debido a que en un mismo parámetro se crea la contradicción.

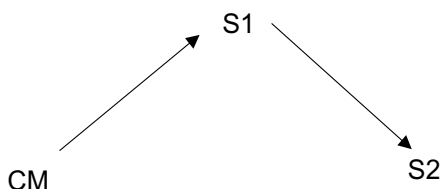
Un segundo elemento importante de TRIZ tiene que ver con la idealidad del sistema. La formulación de idealidad es utilizada para la definición del problema y promueve en los analistas romper el esquema tradicional de pensamiento e iniciar con la descripción de la situación ideal, IFR (Ideal Final Result). Este término es definido como el cociente de la suma de los efectos deseados del sistema,  $U_i$ , dividido entre la suma de los efectos nocivos,  $H_j$  (Kaplan, 2016).

$$Idealidad = I = \sum U_i \div \sum H_j$$

El tercer elemento importante de TRIZ es la utilización de los recursos. TRIZ hace énfasis en el uso de todos los recursos del sistema que no han sido utilizados a su máximo potencial. La metodología utiliza herramientas que permiten el descubrimiento del uso de los recursos en diferentes niveles del sistema. Una herramienta poderosa es el análisis de campo sustancia (Altshuller 2007).

El concepto “Sustancia”, importante también de clarificar, es todo aquello que tiene una estructura, fija o variable, y que puede ser detectada con los sentidos o con los instrumentos adecuados; por ejemplo: una manzana, una persona, el aire atmosférico, el agua, un clavo, el suelo, etc. (Monterrubio 2005). La representación gráfica del “campo-sustancia” es muy útil para el análisis del modelo del problema. Dicho análisis tiene la siguiente connotación (Monterrubio 2005): 1) línea completa: efecto deseado, 2) línea curvada: efecto nocivo y 3) línea punteada: efecto deseado pero insuficiente. Un ejemplo más, se representa el esquema campo-sustancia de un martillo que golpea un clavo, como lo muestra la figura 1 (Monterrubio 2005):

FIGURA 1. RELACIÓN CAMPO-SUSTANCIA



Donde:

CM = Campo mecánico que se aplica al martillo

S1 = Martillo

S2 = Clavo que es golpeado

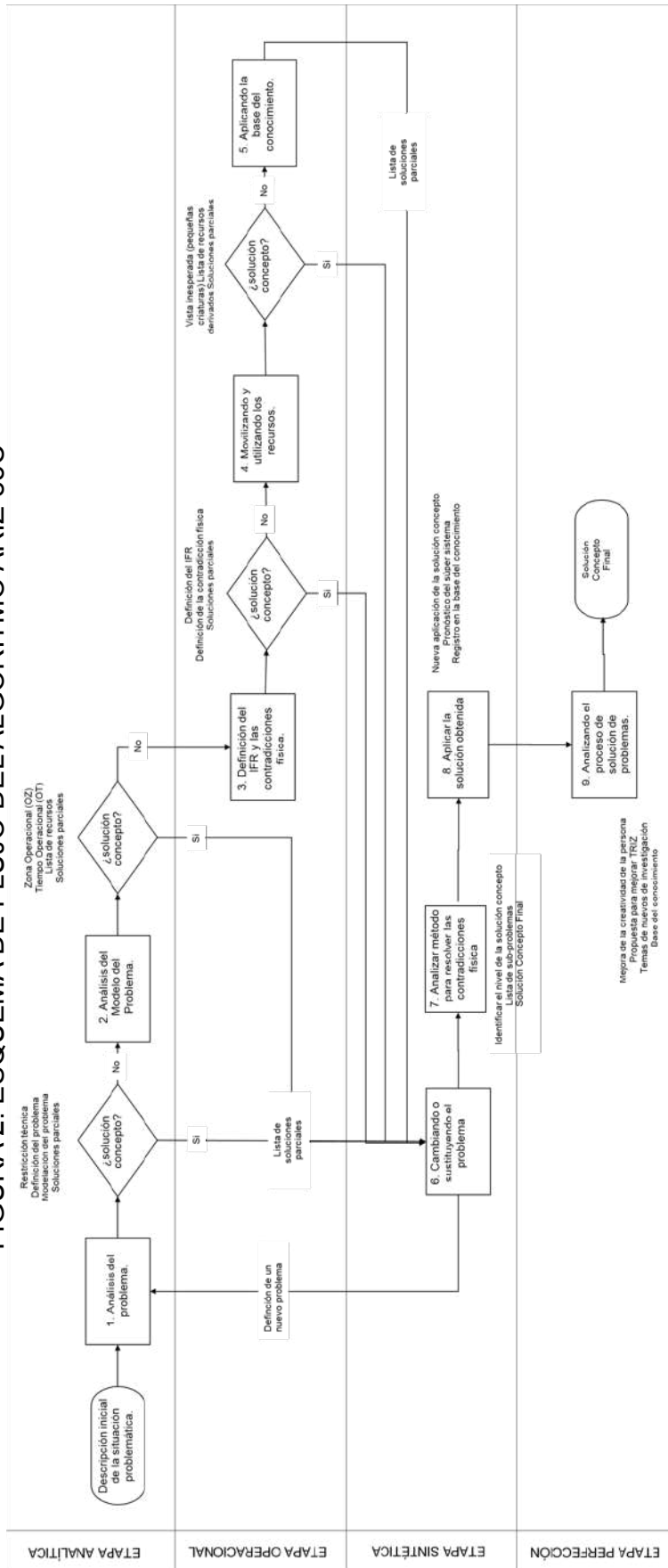
**Fuente:** elaboración propia.

El último elemento importante de TRIZ es el pensamiento del espacio, tiempo y escala. TRIZ busca la eliminación de las contradicciones mediante la aplicación de una o varios principios de separación (Caluyo 2014).

La identificación de las contradicciones físicas junto con el uso de los principios de separación constituye el uso de la abstracción para resolver un problema (Kaplan 2016). Utilizando los conceptos de idealidad y contradicciones técnicas es posible controlar substancialmente el proceso de solución de problemas de invención. La función de idealidad controla la dirección de búsqueda, mientras que la contradicción técnica indica el obstáculo que debe ser removido. Sin embargo, estas contradicciones se ocultan ingeniosamente dentro de la declaración del problema. Esto requiere una táctica racional que permita paso a paso progresar hacia la solución del problema. El algoritmo de solución de problemas de invención (Altshuller, et al., 2007), proporciona un marco de trabajo para llegar a una solución concepto. La metodología TRIZ ha sido ampliamente utilizada en muchos ámbitos de la vida.

Christian Spreafico y Davide Russo (Spreafico y Russo 2016), en su artículo: “TRIZ industrial case studies, a critical survey”, determinan que en un estudio de más de doscientas publicaciones, de diversas fuentes, un poco más del 50% están relacionadas con los campos de energía y electricidad, aparatos domésticos, ingeniería mecánica, automotriz y electrónica. Asimismo, las empresas utilizan TRIZ para mejorar la calidad, reducir la contaminación, lanzamiento de un nuevo producto, mejora de la productividad, innovación en el proceso/producto, reducción de consumo de energía, mejora en la seguridad y reducción de costos. Continuando con la misma línea de investigación, TRIZ ha sido utilizado con estos propósitos: 1) análisis de etapas tempranas del diseño, 2) optimización y robustecimiento del diseño, 3) toma de decisión y pronósticos, 4) eco-diseño y 5) diseño para X.

FIGURA 2: ESQUEMA DE FLUJO DEL ALGORITMO ARIZ-85C



Fuente: Kucharav, 2006.

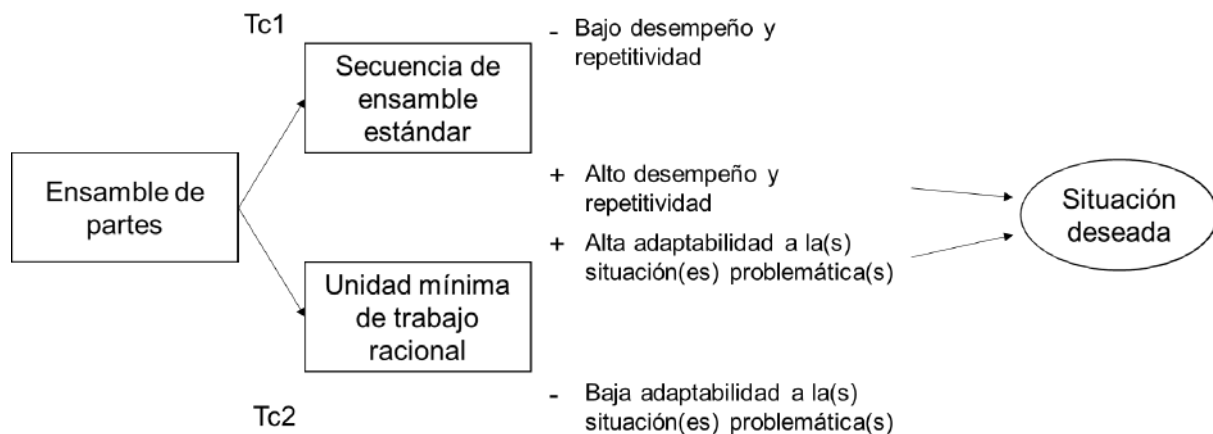
## 2. Metodología y Análisis

La metodología utilizada fue el algoritmo ARIZ-85C. El algoritmo desempeñó tres funciones principales (Bukhman 2010): 1) responder las preguntas de cómo utilizar los elementos individuales de TRIZ, 2) funcionar como un algoritmo analítico para el pensamiento humano (no para un pensamiento binario computacional) que gentilmente guía de una declaración inicial de un problema a una elegante solución, y 3) promover la creatividad, innovación y evitar la inercia psicológica, que es un enemigo a vencer. La estructura de trabajo del algoritmo ARIZ-85C (Altshuller, 1985), se conformó de cuatro etapas y nueve pasos principales.

El objetivo fue encontrar el sistema de contradicciones técnicas que permitieran modelar el problema. Esto inició con una definición detallada del problema, de la que destaca que la secuencia de ensamble actual no tiene un elemento que permita adaptarse a los cambios no planeados y mantener la repetitividad y eficiencia operacional esperada, cuando se enfrenta a una o varias situaciones problemáticas.

El parámetro que generó una contradicción técnica en esta situación fue la secuencia de ensamble, por lo tanto, el sistema de contradicción técnico quedó planteado en dos contradicciones importantes. La primera de ellas: a) eontradicción técnica (Tc) 1, encontró que la secuencia de ensamble estándar provee la repetitividad y eficiencia en el desempeño del progreso del trabajo, pero no se ajusta a cambios no planeados. Mientras que la contradicción técnica (Tc) 2 identificó que la secuencia de ensamble por una “mínima unidad de trabajo racional” se adapta a los cambios no planeados, pero afecta a la repetitividad y eficiencia en el desempeño del progreso del trabajo. La figura 3 muestra lo mencionado:

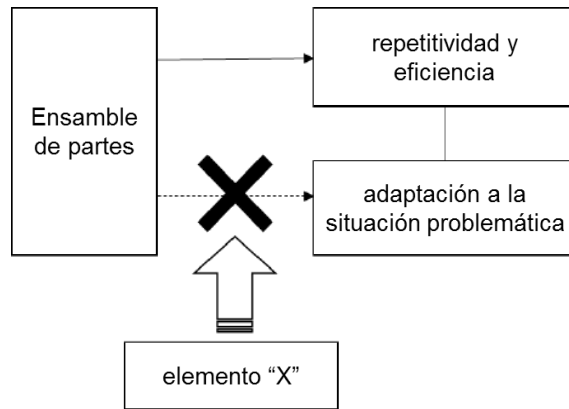
FIGURA 3: SISTEMA DE CONTRADICCIÓN TÉCNICA



Fuente: elaboración propia.

La modelación del problema se concentró en la necesidad de encontrar el elemento “X” en la secuencia de ensamble estándar que ayude a mantener la repetitividad y alto desempeño del operador y que permita continuar con el ensamble ante una situación problemática. La figura 4 muestra esquemáticamente la modelación del problema.

FIGURA 4: MODELACIÓN DEL PROBLEMA

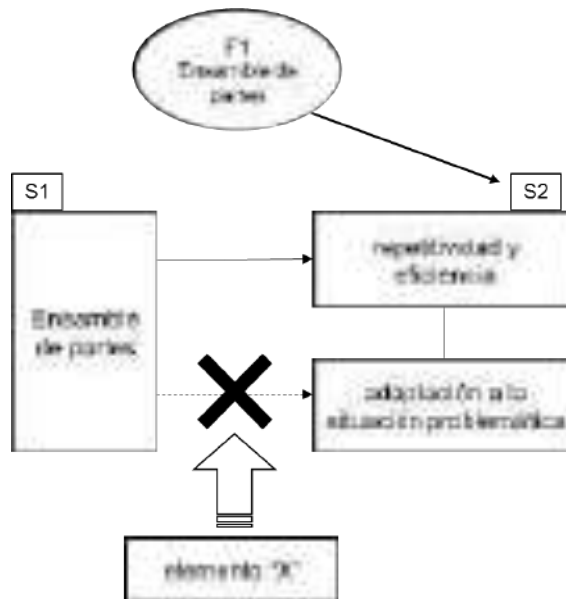


Fuente: elaboración propia.

Una concluido lo anterior, se pasó a un análisis del modelo del problema; le objetivo de este paso fue crear una lista completa de recursos de tiempo, espacio, sustancia y de campo disponible para resolver el problema. Por lo que, al realizar un análisis del modelo del problema, éste arrojó la siguiente información:

1. Recursos internos (herramientas): a) secuencia de la unidad mínima de trabajo racional y b) conocimiento de la competencia (tipo, nivel de habilidad y experiencia).
  2. Recursos externos (medio ambiente): a) secuencia de ensamble estándar y b) capacitación y formación, ya sea interna o externa.
  3. Recursos del súper sistema: a) diseño para el ensamble y b) reclutamiento de personal.
- La figura 5 muestra el esquema del modelo campo-sustancia del problema.

FIGURA 5: MODELO CAMPO-SUSTANCIA DEL PROBLEMA

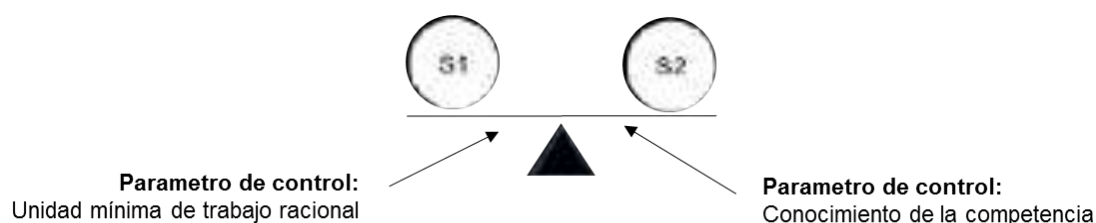


Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se pasó a la definición del Resultado Ideal Final (IFR) donde hubo una identificación de la Contradicción Física (PhC) para impedir el logro de la IFR. La solución ideal no siempre se puede lograr, pero la IFR indicó la dirección de la solución más poderosa.

La contradicción física mencionada estipuló que: La <secuencia por la unidad mínima de trabajo racional> debe <permitir la repetitividad y eficiencia del ensamble> y adaptarse al <conjunto de competencias> actuales, pero no debe ser lo <suficientemente desglosada> que demande una <reconfiguración> completa de la secuencia estándar de ensamble del avión. La figura 6 esquematiza el efecto de la contradicción física contra las sustancias.

FIGURA 6: EFECTO DE LA CONTRADICCIÓN FÍSICA



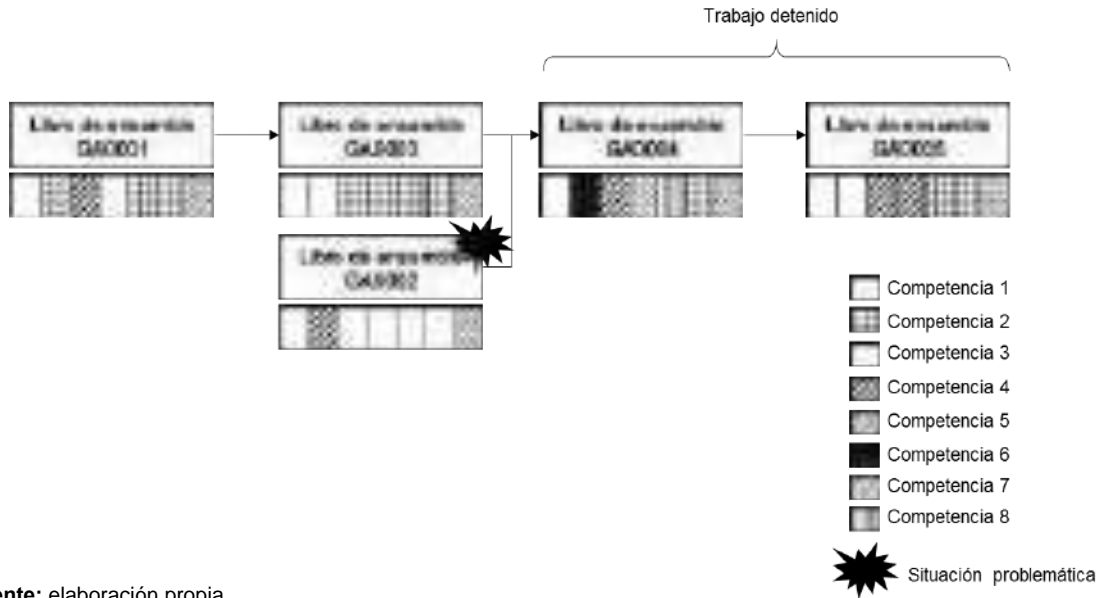
Fuente: elaboración propia.

Esto llevó a pensar en una solución concepto: “La secuencia de ensamble debe estar basada en el conjunto o grupo de competencias necesarios para realizar el ensamble de las partes”.

Para una transición a la solución técnica, fue necesario transferir el concepto de solución de físico a técnico, es decir, formular el principio de acción y desarrollar un diagrama esquemático de un dispositivo que implemente este principio.

Debido a que secuencia de ensamble actual es lineal y se basa en el flujo de pasos necesarios para ensamblar varias partes, la unidad de trabajo actual es muy amplia lo que reduce su capacidad de progresar con el ensamble cuando se enfrenta a una situación problemática. La figura 7 muestra lo mencionado anteriormente.

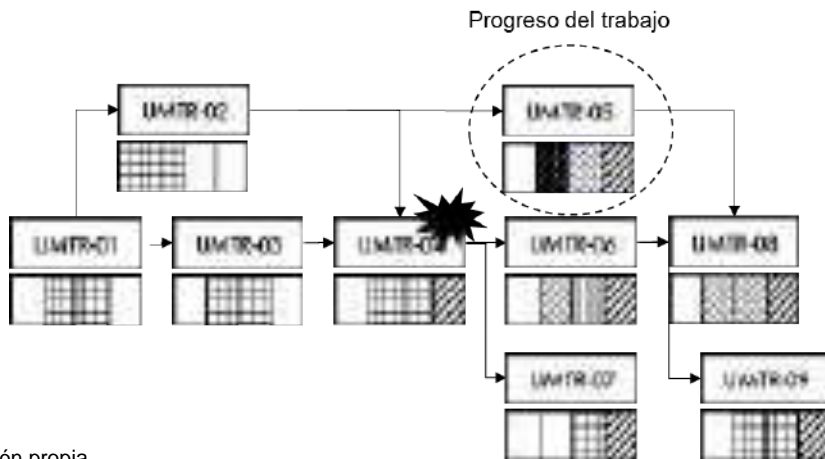
FIGURA 7: SITUACIÓN ACTUAL



Fuente: elaboración propia.

Al enfocar el interés en lo que respecta a la solución-concepto, se debe destacar la preparación de una secuencia de ensamblaje por la mínima unidad de trabajo racional, basado en la clasificación y agrupación de las competencias requeridas, ayudó a minimizar el trabajo detenido, ante una o varias situaciones problemáticas. La figura 8 muestra el esquema de la solución concepto.

FIGURA 8: SOLUCIÓN CONCEPTO



Fuente: elaboración propia.

A modo de descripción del experimento, fue importante destacar los objetivos: 1) probar la factibilidad de implementación del concepto solución y, 2) determinar y comparar cuantitativamente la condición actual contra la solución concepto, considerando los tres tipos de problemas más recurrentes. El experimento del que se habla fue realizado en la estación de trabajo, donde se lleva a cabo el ensamblaje de un componente aeroespacial y únicamente



para el ensamble de los soportes metálicos, ya que representan un conjunto de competencias y actividades básicas de ensamble que se pueden extrapolar a otros tipos de componentes fácilmente. La figura 9 muestra una representación gráfica del tipo de ensamble.

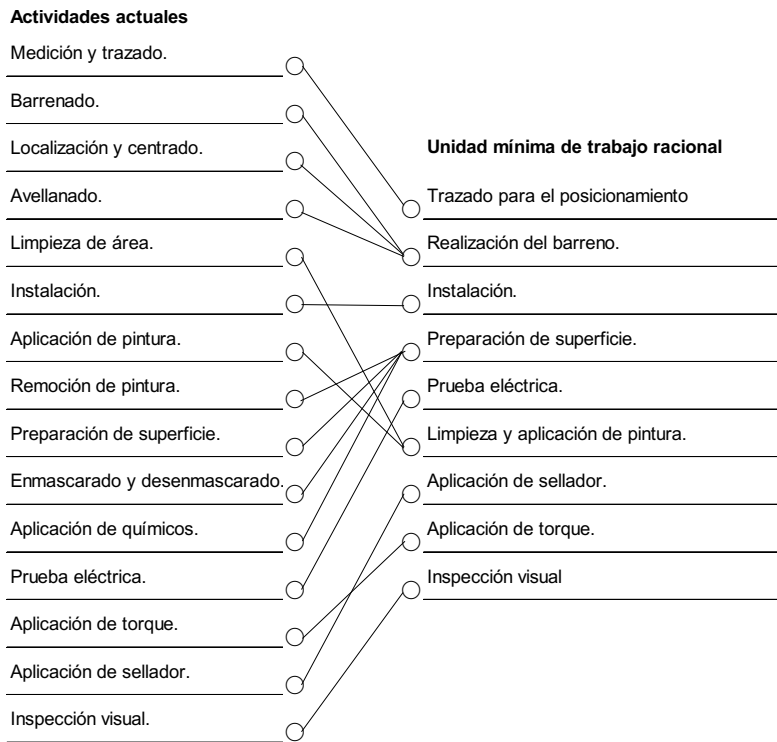
FIGURA 9: REPRESENTACIÓN DEL COMPONENTE AEROESPACIAL



Fuente: elaboración propia.

La agrupación de las actividades en unidades mínimas de trabajo racional se determinó realizando una observación directa en el momento de la ejecución del trabajo. Se tomó en cuenta dónde se podría romper la secuencia actual que permitiera progresar con el trabajo. La figura 10 muestra dicho arreglo.

FIGURA 10: UNIDADES MÍNIMA DE TRABAJO RACIONAL



Fuente: elaboración propia.

Para poder cuantificar el impacto de la solución-concepto se simularon tres situaciones, donde se evaluó la proporción de trabajo detenido basándose en cuadernos de ensamble (situación actual) y unidades mínimas de trabajo racional (solución concepto). Los tres ejemplos de situaciones problemáticas más comunes en la operación fueron: 1) faltante de alguna herramienta, 2) faltante de algún número de parte y, 3) no conformidad (defecto de calidad en el ensamble). La tabla 2 muestra los resultados del ejercicio de cuantificación.

TABLA 2: TABLA DE COMPARATIVA DE RESULTADOS.

Situación hipotética	Porcentaje de afectación		Porcentaje de mejoramiento
	Actual	Solución	
Falta de herramienta. Ejemplo: óhmetro	46%	33%	28%
Falta de una parte con una alta frecuencia de instalación en el mismo número de parte	21%	21%	Efecto nulo
Falta de una de parte con una baja frecuencia de instalación en el mismo número de parte	3.5%	0.9%	74%
No conformidad en el proceso de barrenado en un cuaderno de ensamble con una alta cantidad de partes a ensamblar	3%	15%	Efecto negativo
No conformidad en el proceso de barrenado en un cuaderno de ensamble con una alta cantidad de partes a ensamblar	3%	1.4%	53%

Fuente: elaboración propia.

## 4. Resultados

Aunado a todo el proceso evidenciado con antelación, los resultados referentes a las situaciones problemáticas oscilaron en varias vertientes. La primera de ellas fue la falta de alguna herramienta. Se tomó el ejemplo de la ausencia del óhmetro, ya que se consideró una herramienta especial de medición para la prueba eléctrica y, por lo regular, el equipo no está disponible para ser usado en todo momento. Ante dicha situación, es posible afirmar que existe una afectación en un 46%, contra un 33% de la solución concepto. El resultado, por lo tanto, fue una mejora del 28%.

Respecto a la situación problemática referente a algún faltante de parte, se emularon los ejemplos de la falta de algún número de parte, tanto que sea muy repetitivo como que se ensamble una sola vez. En este caso se muestra que en el número de parte más repetitivo, el efecto de minimización del trabajo detenido fue nulo, de manera contraria cuando el número de parte se ensambla una sola vez, puesto que el efecto fue más significativo, con un 74% comparado con la situación actual.

En cuanto a la situación problemática referente a la inconformidad de calidad en un cuaderno de ensamble que instale la mayor cantidad de partes como en uno que solo instale una parte, fue importante destacar que el efecto de mejoramiento fue negativo para el ejemplo del cuaderno con mayor cantidad de partes a ensamblar, mientras que fue de manera contraria para el cuaderno con una sola pieza de ensamble, es decir, el porcentaje de mejora fue de 53% con respecto a la situación actual.

## Conclusiones

En relación a lo expuesto en el análisis de los resultados, el presente trabajo arrojó como conclusiones que la aplicación del algoritmo ARIZ-85C permitió encontrar el sistema de restricción, a través de la abstracción del problema y determinar una solución concepto.

Asimismo, la aplicación de la solución concepto fue factible de implementar en un experimento aislado y controlado en el proceso de ensamble actual, por lo que fue fácil y viable romper los cuadernos de ensambles actuales, en unidades mínimas de trabajo racional y agruparlos acorde a su tipo de competencia.

En cuanto a la secuenciación del ensamble utilizando las unidades mínimas de trabajo racional para gestionar el flujo del trabajo ante la presencia de problemas en el proceso, minimizó la proporción de trabajo detenido en un 50% (promedio de mejoramiento) cuando existe una alta variedad de números de parte a ensamblar.

Así, la solución-concepto mantuvo enfocados a los operadores de ensamble en un cierto tipo de proceso. El hecho de que los operadores repitieran determinadas operaciones con una mayor frecuencia, no solamente incrementó las habilidades y conocimiento en esta maniobra, sino que se infirió una elevación en la eficiencia y repetitividad de la ejecución.

A modo de cierre, es importante evidenciar que se vislumbró la existencia de numerosos tipos de problemas de balanceo en una línea de ensamble y, a su vez, herramientas computacionales que agilizan el tiempo de respuesta en la toma de decisión, minimizando el riesgo; sin embargo, los sistemas de gestión en la industria están siendo afectados por los cambios en las condiciones de negocio, lo que da a entender que puede ser importante cambiar el modo solución de problemas, que es más o menos aleatorio, a un modo de gestión del problema permanente que busque innovación sistémica, científica y estructurada.

Existe una gran cantidad de estudios documentados con respecto al uso de sistemas informáticos y a pesar de eso, la ejecución del trabajo en la vida real es del tipo estocástica, por ello que la solución propuesta al problema abre oportunidades con respecto a la manera en que se configura la secuencia de ensamble de una aeronave.

## Bibliografía

- Altfeld, H. (2010). *Lean Manufacturing in the Aircraft Industry*, Hamburgo: Royal Aeronautical Society Hamburg Branch e.V.
- Altshuller, G. (1985). *Algorithm of Inventive Problem Solving* :Genrich Altshuller .
- Altshuller, G., Shulyak, L. y Rodman, S. (2007). *The innovation algorithm TRIZ, Systematic Innovation and Technical Creativity*. 2nd ed. Worcester, Massachusetts: Technical Innovation Center.
- Becker, D. (2003). *The Boeing 737 / 757 Lean Story*. Renton, Washington: The Boeing Company.
- Bidanda, B. (2004). *Assembly Line Balancing*. En *Maynard's Industrial Engineering Handbook*: McGraw-Hill.
- Caluyo, F. S. (2014). *Innovation and the Theory of Inventive Problem Solving (TRIZ)*: Felicito S. Caluyo.
- FEMIA. (2012). *Programa Estratégico de la Industria Aeroespacial*, Ciudad de México: Proméxico.
- Kaplan, S. (2016). *An Introduction to TRIZ The Russian Theory if Inventive problem Solving*. Farmington: Farmington: Ideation international Inc.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. 8va. ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kucharavy, D. (2006). *ARIZ Theory and Practice*. Strasbourg, France: INSA.
- Mann, D. (2001). *An Introduction to TRIZ : The Theory of Inventive Problem Solving*. En *Creativity and Innovation Management*, 10(2): 123-125.
- Monterrubio, O. R. (2005). *TRIZ, La metodología más avanzada para acelerar la innovación tecnológica sistemática*. 1ra ed, México: Panorama.
- Niebel, B. W. (2007). *Motion and time study*. 9a. ed: The University of Michigan.
- Rother, M. y Shook, J. (1999). *LEARNIING TO SEE Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*, Brookline, Massachusetts: The Lean Enterprise.
- Spreafico, C. y Russo, D. (2016). *TRIZ industrial cases studies: a critical survey*: Procedia CIRP Elsevier.

# Medición de la resiliencia del personal del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, Michoacán, México

## *Measurement of the staff resilience of the Lazaro Technical Institute Cárdenas, Michoacán, México*

Recibido: 11/02/2018

Aceptado: 27/05/2018

Ofelia Barrios Vargas\*  
ORCID: 0000-0003-3324-272X

Sergio Mercado Torres\*\*  
ORCID: 0000-0002-5866-4112

José G. Vargas Hernández\*\*\*  
ORCID: 0000-0003-0938-4197

### RESUMEN

El objetivo de este artículo, es la revisión del concepto de resiliencia, su importancia y medición, haciendo énfasis en su definición, las situaciones disruptivas, los factores y los modelos que establecen distintos autores. Estos se clasifican en dimensiones, factores, o en características; teniendo en cuenta el sexo, edad y escolaridad, puesto que son elementos que determinan la resiliencia e impactan en el desarrollo de las organizaciones. Para lograr el objetivo de la investigación se considera una población de 113 docentes de nivel superior, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, Michoacán; la escala utilizada es RESI-M por lo que se desarrolla una investigación descriptiva y transversal. El instrumento consta de 43 ítems, divididos en cinco factores. La fiabilidad de dicho instrumento se mide con la obtención del Alpha de Cronbach. De igual manera se realiza una prueba de KMO para validar la aplicación del análisis factorial y obtener la factibilidad de medir la resiliencia. Con lo anterior, se concluye que, a pesar de las situaciones adversas, como: el divorcio, crisis económica y ambiente laboral, el individuo se sobrepone, pese a que existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres respecto al concepto central de esta investigación: la resiliencia.

**Palabras clave:** docentes, resiliencia, situaciones disruptivas.

### ABSTRACT

The objective of this article is to review the concept of resilience, its importance and measurement, emphasizing its definition, the disruptive situations, the factors and models established by different authors. These classify them into dimensions, factors, or characteristics, taking into account sex, age, and schooling, which determine resilience and impact the development of organizations. To achieve the objective of the research, a population of 113 higher-level teachers, from the Technological Institute of Lázaro Cárdenas, Michoacán, is used, using the RESI-M scale, developing a descriptive and transversal research. The instrument consists of 43 items, divided into five factors, the reliability of the instrument was measured by obtaining the Cronbach's Alpha, and a KMO test was performed to validate the application of the factorial analysis, to obtain the feasibility of measuring resilience. It is concluded that, despite the adverse situations, such as: divorce, economic crisis and work environment, the individual overcomes, and there is a significant difference between men and women, it is observed that the factor has the greatest impact.

**Keywords:** educational, resilience, disruptive situations.

**Como referenciar este artículo:** Barrios, O., Mercado, S. y Vargas, J. (2018). Medición de la resiliencia del personal del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. *En Administración y Organizaciones*, 21 (41), 105-124.

\* Investigadora. Instituto Tecnológico de Lázaro Cadenas, México.

\*\*Investigador. Instituto Tecnológico de Lázaro Cadenas, México.

\*\*\*Profesor-Investigador. Universidad de Keele, Inglaterra.

## Introducción

A mediados del siglo pasado, la ciencia humana comenzó a usar el término resiliencia para referirse a las pautas que permiten a las personas sobreponerse a las situaciones adversas y sacar provecho de ellas (Sánchez, 2003). En sus hallazgos, Rutter (1990) descubrió el desarrollo y funcionamiento del cerebro a partir de las bases biológicas del fenómeno de la resiliencia y su contribución con los procesos de desarrollo psicofisiológico, en el entendido que la resiliencia no es algo que se adquiera o no se adquiera, sino que conlleva a conductas que cualquier persona puede desarrollar y aprender. Es por esta razón que se busca medir la resiliencia del personal del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas para observar el nivel de resiliencia y en qué factor se necesita formentar la resiliencia con base en el instrumento utilizado en la escala para mexicanos (RESI-M), elaborada por la Doctora en Psicología, Joaquina Palomar Lever y la Licenciada en psicología, Norma Edith Gómez Valdez; quienes tomaron como base dos escalas que miden la resiliencia en adultos: The Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) de Connors y Davidson (1999), y The Resilience Scale for Adults (RSA) de Friborg, Hjemdal, Rosenvinge y Martinussen (2001).

El Instituto Tecnológico Lázaro Cárdenas (ITLAC), fue creado debido a la falta de una institución educativa de nivel superior en la región en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán de Ocampo. Se fundó, el 13 octubre de 1987 con dos carreras: Ingeniería Química y Electromecánica, a las que se fueron sumando en el transcurso de los años y al crecimiento y desarrollo de la ciudad, nuevas ofertas académicas; hoy en día se tienen planes de estudios para ocho diferentes carreras: 6 ingenierías y 2 licenciaturas, además de poder realizar una maestría. A sus 30 años de vida, cuenta con una plantilla 113 docentes, (50) de tiempo completo, (4) de tres cuartos de tiempo, (8) de medio tiempo y (51) por asignatura. También cuenta con valores, misión, visión y política de calidad, con las certificaciones en ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008, SCS y SGA. Sin embargo, no se ha logrado desarrollar ni potencializar la investigación, así como tampoco los estudios de postgrado.

Por lo expuesto con antelación, es cómo surge el interés de medir la resiliencia en el personal docente y observar el impacto que tiene en el crecimiento profesional e institucional.

### 1. Antecedentes teórico conceptuales

Para Kotliarenco, Cáceres y Fontenecilla (1997), el término de resiliencia proviene del latín, de la palabra “resilio”, que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Este concepto proviene de las áreas de física, química e ingeniería civil, el cual posteriormente fue adaptado a distintas disciplinas como las ciencias sociales, la pedagogía, en las ciencias de la salud, en la ecología, en la psicología, en las ciencias administrativas Atehortúa (2002: 49) y en el campo empresarial. A continuación ( véase tabla 1), se describe la definición de resiliencia por distintos autores.

**TABLA 1. DEFINICIONES DE RESILIENCIA**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Rutter (1993)	Es la capacidad de las personas para desarrollarse psicológicamente sana y exitosamente, pese a las situaciones adversas a las que se enfrenta y que amenazan su integridad.
Staudinger, Marsiske y Baltes (1993)	La resiliencia es dinámica, emergente y cambiante en relación con las circunstancias y los retos específicos, es aplicada a situaciones que podrían no ser mantenida en el tiempo o transferida a otras circunstancias o desafíos.
Osborn (1994)	Concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y los resultados de competencia. Puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales, como el temperamento y un tipo de habilidad cognitiva que tienen los niños cuando son muy pequeños.
Luthar, Cicchetti y Becker (2000)	Proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro de la adversidad significativa.
Grotberg (2001)	La capacidad humana para enfrentar, sobreponerse, y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad.
Cyrulnik (2001)	La resiliencia define el resorte de los que, habiendo recibido un golpe, han podido sobrepassarlo. El oxímoron describe el mundo íntimo de esos vencedores heridos.
Suárez (2004)	Una condición humana que da a las personas la capacidad de sobreponerse a la adversidad y, además, construir sobre ellas. Se la entiende como un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva, aún en contextos de gran adversidad.
Masten (2007)	La resiliencia es un constructo dinámico y multidimensional que hace referencia a la capacidad que tienen los sistemas personales de afrontar o recuperarse con éxito de las situaciones adversas. De este modo la resiliencia puede funcionar como un mecanismo autorregulador, que puede proteger a los sistemas personales de las consecuencias negativas en etapas difíciles de la vida, reconocer explícitamente de que la adaptación es inherentemente a multinivel.
Connor y Davidson (2003)	La resiliencia clarificada en las características que identifican a las personas capaces de salir adelante ante las adversidades, la definen como el conjunto de cualidades, recursos o fortalezas que favorecen que los individuos progresen afrontando con éxito la adversidad.

**Fuente:** elaboración propia con base en los autores citados.

Ahora bien, en una definición ecléctica, la resiliencia es un proceso dinámico y multidimensional que tiene por resultado la adaptación positiva en contextos de adversidad. Es la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse, y ser fortalecido o transformado por experiencias, logrando una condición que da a las personas la fortaleza de sobreponerse y construir sobre ellas, para triunfar, vivir y desarrollarse positivamente, socialmente aceptable, a pesar de la fatiga, que suelen implicar riesgos graves de desenlace negativo. (Grotberg, 2001; Luthar, Cicchetti y Becker 2000; Suárez, 2004; Masten, 2007).

El concepto de resiliencia, se refiere a la capacidad humana para enfrentar, y sobreponerse a la adversidad. Es decir, la cualidad de las personas para resistir y reconstruirse a pesar de situaciones adversas o traumáticas, lo cual implica asumir una visión diferente del mundo y las relaciones de la condición humana, desde un punto de vista tanto personal como organizacional. Esto permite la adaptación a los cambios, contribuye en la innovación, transformación en los procesos y conductas organizacionales y minimiza la vulnerabilidad de las empresas modernas. El proceso de resiliencia surge en el momento en que cada persona se enfrenta a circunstancias adversas, activando sus habilidades personales y apoyándose en los recursos y en las personas que están a su alrededor, logrando superar las situaciones, crecer y desarrollarse profesionalmente en todos los ámbitos.

### 1.1. Evolución de la resiliencia

Durante tres generaciones, se ha desarrollado el concepto de resiliencia, como se describe en la tabla 2.

TABLA 2. DESARROLLO DE RESILIENCIA EN TRES GENERACIONES

Generación	Autor/Año	Definición	Enfoque
<b>Primera</b>	Gamerzy y Masten (1986)	Habilidad de volver de nuevo a los patrones de adaptación y competencia que caracterizaran al individuo antes del periodo estresante.	Característica
	Lösel, Blieserener y Koferl (1989)	Enfrentamiento efectivo de circunstancias y eventos de la vida severamente estresantes y acumulativos.	Característica
	Rutter (1993)	La resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana, viviendo en un medio insano. Estos procesos tendrían lugar en un ambiente familiar, social y cultural.	Proceso
<b>Segunda</b>	Osborn (1994)	El concepto genérico de resiliencia se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y los resultados de competencia. Puede ser producto de una conjugación entre los factores ambientales, como el temperamento y un tipo de habilidad cognitiva que tienen los niños.	Proceso



	Luthar y Cushing (1999)	Como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan, en una relación recíproca que le permite a la persona adaptarse a pesar de la adversidad.	Proceso
	Masten (2001)	La resiliencia es una respuesta habitual y significa un ajuste saludable a la adversidad (...) caracterizado por buenos resultados a pesar de las amenazas a la adaptación al desarrollo.	Proceso
<b>Tercera</b>	Manciaux, Vanistendael, Lecomte y Cyrulink (2003)	La resiliencia es la capacidad que tiene una persona o un grupo para desarrollarse, para continuar proyectándose en el porvenir pese a la presencia de acontecimientos desestabilizadores, pese a situaciones difíciles o hechos traumáticos.	Proceso
	Luthar (2006); Luthar, Cicchetti y Becker (2000)	Es un proceso dinámico pero de carácter evolutivo que implica una adaptación del individuo mejor que la que cabría esperar, dadas las circunstancias adversas.	Proceso
	Lietz y Strength (2011)	Es un proceso que se limita a aplicar el desarrollo individual. Es la habilidad de usar las fortalezas para superar el riesgo y mantener el funcionamiento familiar.	Proceso

**Fuente:** elaboración con base a Kumpfer (1999).

## 1.2. Situaciones disruptivas

Disruptivo es un término de origen francés disruptif y en inglés disruptive, y se usa para nombrar aquello que produce una ruptura brusca o un cambio determinante. Los individuos poseen conductas disruptivas, es decir un comportamiento que se caracteriza por ser de mala educación, insolente, falta de cooperación, irrespetuoso, desobediente, agresivo, provocador e impulsivo.

En la disrupción, se contemplan tres elementos básicos: (i) una fuente que origina la disrupción, (ii) un evento disruptivo que causa una perturbación con efectos negativos para la organización y, (iii) una consecuencia que se consolida como la alteración de las condiciones normales de operación, tal y como lo menciona Sanchis & Poler (2014, pp. 45-53. Para Sheffi y Rice (2005) manifiestan que cualquier disrupción significativa tiene consecuencias en el rendimiento de la organización, ya sea medido en ventas, nivel de producción, beneficios, servicio al cliente u otra métrica relevante. Estas se clasifican en aleatorias, como desastres naturales; accidentes e intencionadas, como terrorismo o sabotajes.

## 1.3. Modelos de resiliencia

El modelo de fuentes interactivas en la resiliencia Grotberg (2003) clasifica las características resilientes de las personas en tres pilares, como se observa en la figura 1.

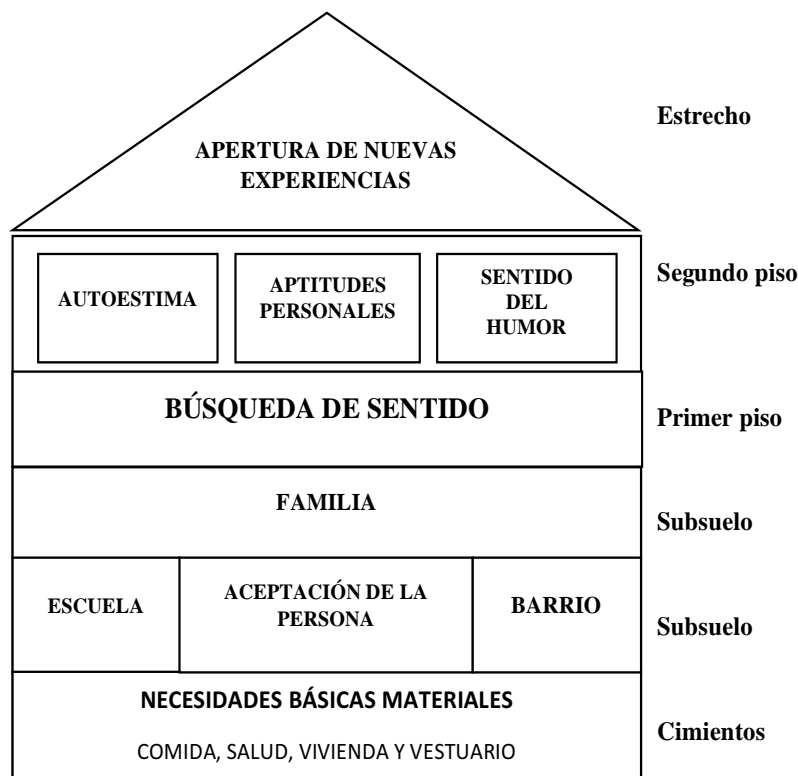
FIGURA 1. MODELO DE FUENTES INTERACTIVAS

Yo tengo	Yo soy	Yo puedo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son características de la resiliencia vinculados a las condiciones que rodean a las personas, como son apoyos formales: Escolares, sociales; los informales: familia o grupos de iguales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son características asociadas a las capacidades personales, la competencia social, la autonomía o la autoestima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aspectos que se relacionan con algunas capacidades y habilidades interpersonales, como: la capacidad de introspección, iniciativa e independencia .</li> </ul>

Fuente: Grotberg (2003).

Modelo de construcción de la casita de resiliencia. Vanistendael y Lecomte (2002), toman el modelo de una casa con distintas estancias que representan distintos dominios, que intervienen en el desarrollo de la resiliencia en las distintas etapas de desarrollo, como se observa en la figura 2.

FIGURA 2. CASITA DE LA RESILIENCIA



Fuente: Vanistendael y Lecomte (2002: 75).

La casita de la resiliencia, no es como algo absoluto, los distintos autores manifiestan que cada persona puede construirla, adaptarla o repararla según sus necesidades. Cada

estancia de la casa debe comunicarse con las demás, representando la interrelación entre cada uno de los dominios.

Modelo de la rueda de la resiliencia. La rueda de la resiliencia, es una herramienta que consiste en un círculo central donde se escriben las características personales y alrededor del cual se añaden las diversas fortalezas, logros, habilidades y redes de apoyo con las que cuenta el individuo. Construir la resiliencia en un medio ambiente adverso, en esta área de la rueda, es un recurso que permite, identificar los factores de riesgo, protección y vulnerabilidad, y así planificar las estrategias para promover el desarrollo positivo ante situaciones adversas, en busca de mitigar los factores de riesgo en cualquier contexto (Henderson & Milstein, 2003), como se observa en la figura 3.

FIGURA 3. RUEDA DE LA RESILIENCIA



Fuente: Henderson y Milstein (2003).

Modelo de Davidson (2012). Dentro de las dimensiones de resiliencia se enfatizan las características que permiten a las personas superar las adversidades o situaciones disruptivas. Entre ellas: la habilidad, la adaptabilidad, baja susceptibilidad, enfrentamiento efectivo, capacidad, competencia, resistencia a la destrucción, conductas vitales positivas, temperamento especial y habilidades cognitivas. Es importante considerar la relación de la investigación educativa sobre el trabajo de los profesores, su vida y su eficacia, Davidson propone seis dimensiones, como se describe en la figura 4.

FIGURA 4. DIMENSIONES DE LA RESILIENCIA



Fuente: Davidson (2003).

#### 1.4. Factores de la resiliencia en escala (resi-m)

**Fortaleza y confianza en sí mismo.** Es creer en uno mismo y en sus propias capacidades y habilidades, es reconocer que se tiene a uno mismo y reconocer sus propias fuerzas. La fortaleza es la tolerancia a las situaciones negativas y el fortalecimiento de los efectos del estrés; se refiere al conjunto de expectativas positivas sobre uno mismo o más específicamente sobre las acciones de uno mismo, es tener o desarrollar la capacidad para aceptar o sobrellevar los acontecimientos a pesar del estrés que estos traen consigo, es comprender que la vida tiene significado.

**Competencia social.** Es la capacidad o habilidad del ser humano para interactuar exitosamente con su ambiente y lograr la satisfacción de sus necesidades, es comprender que la vida tiene significado y evaluar las propias contribuciones y ejercer determinada influencia sobre sus semejantes; en ser tomado en cuenta, es una cualidad muy relacionada con la salud, el ajuste emocional y el bienestar del individuo. Establecer relaciones interpersonales con personas que brindan apoyo y confianza y permiten el desarrollo personal, los individuos deben buscar, ser flexibles para adaptarse a situaciones nuevas.

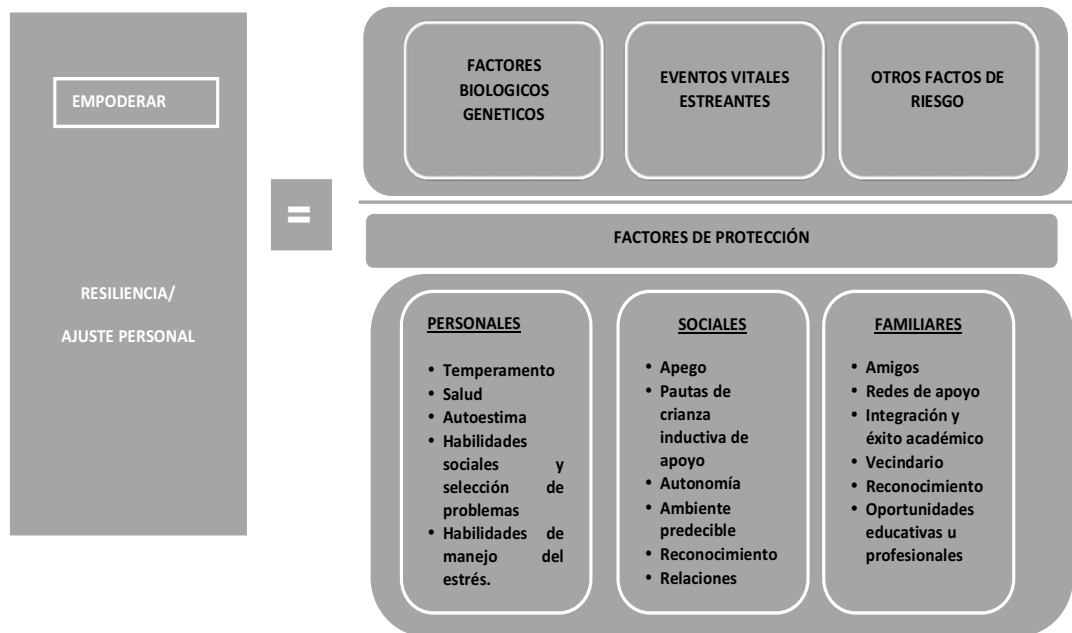
**Apoyo familiar.** Es el tiempo que comparten los miembros de la familia, la fortaleza y la lealtad que existe entre ellos.

**Apoyo social.** Está referido a los vínculos existentes entre el individuo y un conjunto definido de personas, con las cual les es factible el intercambio de comunicación, solidaridad y confianza.

**Estructura personal.** Es la capacidad de las personas para promover su bienestar, conduciéndose y actuando conforme a lo que quieren o han decidido hacer con su vida. Y Son las reglas y las actividades que llevan a cabo las personas, que les facilitan tener organización y orden en su vida.

**Factores de riesgo y de protección.** Albee (citado por Costa y López (2006) manifiesta que la relación de los factores de riesgo y protección en la promoción de la resiliencia, establece una ecuación que promueve el empoderamiento de las personas, el poder y control, sobre su propia vida. Los factores protectores son de influencia en las distintas áreas de desarrollo de una persona resiliente que permiten se sobreponga a las adversidades, estos son: 1) factores personales, 2) características cognitivas y afectivas. 3) factores cognitivos y afectivos 4) factores psicosociales como se puede observar en la figura 5.

FIGURA 5. ECUACIÓN DE ALBEE



Fuente: Albee (1985).

## 2. Diseño y proceso metodológico

Teniendo como eje una hipótesis que versa en la suposición de que resiliencia impacta en el desarrollo profesional de los docentes del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, la investigación realizada fue de índole descriptiva y transversal; descriptiva en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, y transversal por el diseño apropiado para analizar el nivel de resiliencia en el grupo de docentes en un solo momento. (Arias, 2012: 24).

Con fin de establecer una estructura o comportamiento esta investigación tuvo un nivel intermedio del conocimiento, como es el caso de la medición de la resiliencia de los docentes de Itlac. El diseño de la investigación se enfocó en la forma de obtener la información para realizar el análisis y determinar los principales hallazgos. Con el método descriptivo se obtuvo la medición de la resiliencia de un grupo de docentes.

La población objeto de la presente investigación comprendió todo el universo de los docentes del ITLAC, compuesta por 113 catedráticos del Instituto Nacional de México, Campus Lázaro Cárdenas. La selección de la muestra fue el 100% de la población, para dar

respuesta a la hipótesis planteada en esta investigación la población está compuesta por 113 docentes

Respecto a la estructura del instrumento de 43 ítems, es menester destacar que la clasificación fue hecha en cinco factores distintos: 1) fortaleza y confianza en sí mismo, 2) competencia Social, 3) apoyo familiar, 4) apoyo social y 5) estructura.

Se aplicaron 113 instrumentos, de los cuales se recuperaron 100, que representa el 88.5% de los docentes de tiempo completo, tiempo parcial y de asignatura. El instrumento aplicado, es la Escala de Resiliencia mexicana (Resi-M), que consta de 43 ítems, clasificado en cinco factores, en escala de Likert: 1) Totalmente de desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni de acuerdo, 4) De acuerdo, y 5) Totalmente de acuerdo.

El instrumento de recolección se validó utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 20 para determinar la fiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach y se obtuvo 0.942. el resultado arrojado para los 43 elementos considerados en el instrumento, por lo que se considera válido mismo que aplicó a la población. El nivel de fiabilidad obtenido es de alta confiabilidad de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 302), como se muestra en la tabla 3.

**TABLA 3. NIVEL DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH**

<b>Nivel</b>	<b>Grado de confiabilidad</b>
0.00 a 0.24	No confiable
0.25 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.75	Confiabilidad media regular
0.76 a 0.90	Confiabilidad aceptable
0.91 a 1	Alta confiabilidad

**Fuente:** elaboración propia, con base a Hernández, et al (2010).

Posteriormente se evaluó el instrumento para saber si se podía aplicar el análisis factorial al conjunto de datos obtenido mediante el índice de ponderación de Káiser –Meyer- Olkin (KMO), como se describe en la tabla 4.

**TABLA 4. PONDERACIÓN KÁISER-MEYER-OLKIN**

<b>Káiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>	
KMO ≥ 0.75	Bien
KMO ≥ 0.5	Aceptable
KMO < 0.5	Inaceptable

**Fuente:** elaboración propia (2017).

Para efectos de este estudio se utilizó la ponderación Káiser Meyer-Olkin (KMO), obtenido en el software SPSS versión 20, los resultados obtenidos se observan en la tabla 5.

TABLA 5. PONDERACIÓN KÁISER-MEYER-OLKIN

<b>Factor</b>	<b>Káiser-Meyer-Olkin</b>	<b>Ponderación</b>
1. Fortaleza y confianza en sí mismo	0.87 $\geq$ 0.75	Bien
2. Competencia social	0.774 $\geq$ 0.50	Aceptable
3. Apoyo familiar	0.889 $\geq$ 0.75	Bien
4. Apoyo social	0.884 $\geq$ 0.75	Bien
5. Estructura personal	0.702 $\geq$ 0.75	Aceptable

**Fuente:** elaboración propia 2017.

El análisis factorial se realizó de componentes principales que requieren de condiciones (tales como normalidad, homoscedasticidad de la distribución de los ítems, y la presencia de relaciones lineales entre ellos, esto nos lleva a concluir que el análisis factorial es factible. Es decir, un índice KMO ( $< 0.5$ ), el cual indica que la interrelación entre variables no es grande, y por lo tanto el análisis factorial no sería práctico. Si el KMO ( $> 0.5$ ) es indicativo de la existencia de suficiente correlación, el análisis factorial es una técnica útil para el estudio.

La recolección de información fue de manera confidencial, analizando respuestas completas. Se procedió a concentrar la información, haciendo un vaciado de los datos obtenidos de las encuestas, en el software SPSS, versión 2.0. La información fue procesada en el software IBM SPSS Statistics versión 20, permitiendo realizar el análisis de los datos obtenidos, mismos que son presentados cuantitativamente por medio de gráficas, porcentajes y cálculos estadísticos. Para el factor 1 Fortaleza y Confianza en sí mismo, la carga factorial se describe en la tabla 6, el nivel de resiliencia es de 65.48 %, es un porcentaje moderado.

TABLA 6. CARGA FACTORIAL DEL FACTOR 1

<b>Factor 1. Fortaleza y confianza en sí mismo (ítems 01-19)</b>		
<b>Instrumento original</b>	<b>Ítem</b>	<b>Carga factorial</b>
<b>D-RISC</b>	1. Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos	.669
<b>D-RISC</b>	2. Sé dónde buscar ayuda	.636
<b>D-RISC</b>	3. Soy una persona fuerte	.622
<b>D-RISC</b>	4. Sé muy bien lo que quiero	.706
<b>D-RISC</b>	5. Tengo el control de mi vida	.538
<b>D-RISC</b>	6. Me gustan los retos	.667
<b>D-RISC</b>	7. Me esfuerzo por alcanzar mis metas	.750
<b>D-RISC</b>	8. Estoy orgulloso de mis logros	.630

<b>RSA</b>	9. Sé que tengo habilidades	.763
<b>RSA</b>	10. Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles	.691
<b>RSA</b>	11. Creo que voy a tener éxito	.733
<b>RSA</b>	12. Sé cómo lograr mis objetivos	.739
<b>RSA</b>	13. Pase lo que pase siempre encontraré una solución	.506
<b>RSA</b>	14. Mi futuro pinta bien	.573
<b>RSA</b>	15. Sé que puedo resolver mis problemas personales	.637
<b>RSA</b>	16. Estoy satisfecho conmigo mismo	.722
<b>RSA</b>	17. Tengo planes realistas para el futuro	.653
<b>RSA</b>	18. Confío en mis decisiones	.660
<b>RSA</b>	19. Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores	.624

**Fuente:** elaboración propia (2016) a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo y procesados en software SPSS.

Para el factor 2. Competencia social, la carga factorial se describe en la tabla 7, el nivel de resiliencia es de 55.52 %, es bajo el porcentaje.

**TABLA 7. CARGA FACTORIAL DEL FACTOR 2.**

<b>Factor 2 competencia social (ítems 20-27)</b>		
<b>Instrumento original</b>	<b>Ítem</b>	<b>Carga factorial</b>
<b>RSA</b>	20. Me siento cómodo con otras personas	.455
<b>RSA</b>	21. Me es más fácil establecer contacto con nuevas personas	.639
<b>RSA</b>	22. Me es más fácil hacer nuevos amigos	.664
<b>RSA</b>	23. Es fácil para mi tener un buen tema de conversación	.688
<b>RSA</b>	24. Fácilmente me adapto a situaciones nuevas	.655



<b>RSA</b>	25. Es fácil para mi hacer reír a otras personas	.451
<b>RSA</b>	26. Disfruto de estar con otras personas	.491
<b>RSA</b>	27. Sé cómo comenzar una conversación	.399

**Fuente:** elaboración propia (2016) a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo y procesados en software SPSS.

Para el factor 3. Apoyo Familiar, la carga factorial se describe en la tabla 8, el nivel de resiliencia es de 73.51%, es aceptable.

**TABLA 8. CARGA FACTORIAL DEL FACTOR 3**

<b>Factor 3. Apoyo familiar (ítems 28-33)</b>		
<b>Instrumento original</b>	<b>Ítem</b>	<b>Carga factorial</b>
<b>RSA</b>	28. Tengo una buena relación con mi familia	.700
<b>RSA</b>	29. Disfruto de estar con mi familia	.787
<b>RSA</b>	30. En nuestra familia somos leales entre nosotros	.798
<b>RSA</b>	31. En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos	.746
<b>RSA</b>	32. Aún en momentos difíciles, nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro	.687
<b>RSA</b>	33. En nuestra familia coincidimos en relación a lo que consideramos importante en la vida	.676

**Fuente:** elaboración propia (2016) a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo y procesados en software SPSS.

En el factor 4 del apoyo social, la carga factorial se describe en la tabla 9, el nivel de resiliencia es de 78% es aceptable.

**TABLA 9. CARGA FACTORIAL DEL FACTOR 4**

<b>Factor 4 apoyo social (ítems 34-38)</b>		
<b>Instrumento original</b>	<b>Ítems</b>	<b>Carga factorial</b>
<b>RSA</b>	34. Tengo algunos amigos/familiares que realmente se preocupan por mí	.722
<b>RSA</b>	35. Tengo algunos amigos/familiares que me apoyan	.733
<b>RSA</b>	36. Siempre tengo alguien que puede ayudarme cuando lo necesito	.804
<b>RSA</b>	37. Tengo algunos amigos/familiares que me alientan	.755
<b>RSA</b>	38. Tengo algunos amigos/familiares que valoran mis habilidades	.636

**Fuente:** Elaboración propia (2016) a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo y procesados en software SPSS.

En el factor 5 la estructura 55.28 %, tienen una carga factorial que se describe en la tabla 10; el nivel de resiliencia es bajo.

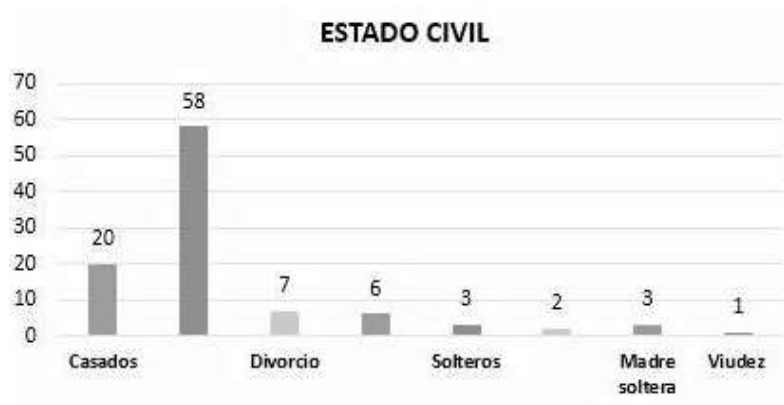
**TABLA 10. CARGA FACTORIAL DEL FACTOR 5**

<b>Factor 5 estructura (ítems 39-42)</b>		
<b>Instrumento original</b>	<b>Ítems</b>	<b>Carga factorial</b>
<b>RSA</b>	39. Las reglas y la rutina hacen mi vida más fácil	.469
<b>RSA</b>	40. Mantengo mi rutina aún en momentos difíciles	.545
<b>RSA</b>	41. Prefiero planear mis actividades	.607
<b>RSA</b>	42. Trabajo mejor cuando tengo metas	.608
<b>RSA</b>	43. Soy bueno para organizar mi tiempo	.535

**Fuente:** elaboración propia (2016) a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo y procesados en software SPSS.

Con respecto al género se tienen 66% de docentes hombre y 34% de mujeres. En la edad, el grueso de la plantilla docente esta entre 30 -50 años, como se observa en la tabla 11, se tiene un 18% entre 30 y 40 años, el 27% de personal entre 41 y 45 años, el 24% entre 46 y 60 años y el 23% entre 51 y 60 años. Se puede decir que el personal es joven. En cuanto al estado civil de los docentes del instituto se muestra en la figura 6.

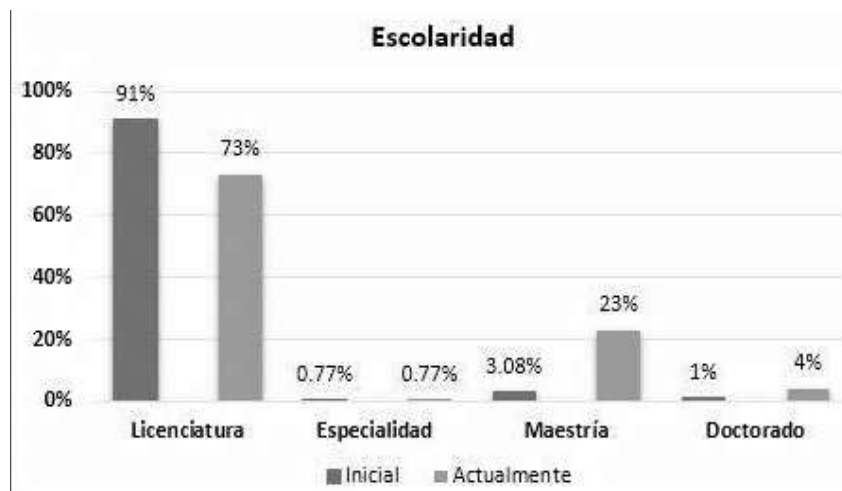
FIGURA 6. ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DOCENTE DEL ITLAC



Fuente: elaboración propia.

Predomina el grupo de los casados con un total de 78 matrimonios, 13 divorciados, 5 solteros, 3 madres solteras y 1 viuda. En la escolaridad de los docentes se tiene un alto porcentaje con licenciatura (73%), con maestría el (23%) y con doctorado (4%), como se observa en la figura 7.

FIGURA 7. ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DOCENTE DEL ITLAC



Fuente: elaboración propia.

En sus inicios, la población del instituto estaba conformada de la siguiente manera: el 73% tenía nivel licenciatura, el 0.78% especialidad, el 3% maestría y 1% contaba con doctorado. Actualmente se tiene un incremento del 20% en el nivel licenciatura, el porcentaje con especialidad permanece constante, el grupo con maestría se incrementó en un 20% y los docentes con doctorado aumentaron un 3%. Lo anterior se puede observar en la figura 7

Por otro lado, se analizó la capacitación docente de los dos semestres del año 2016, esto refleja que el 43% tomó de 1 a 2 cursos, el 27% de 3 a 4 y el 26% de 5 o más cursos.

El impacto que tienen las situaciones adversas de la región, como ser una población flotante, no contar con casa propia, no estar cerca de su familia, existir poca oferta de maestrías, la situación económica, entre otras; es una limitante a los docentes para seguir preparándose y contribuir a su desarrollo profesional y de la institución. Esto se ve reflejado en el bajo porcentaje de profesores con maestría y con doctorado, a sus treinta años de servicio. Respecto al Plaza-tiempo, en la figura 8 se muestra el tipo de plaza-tiempo del personal docente del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

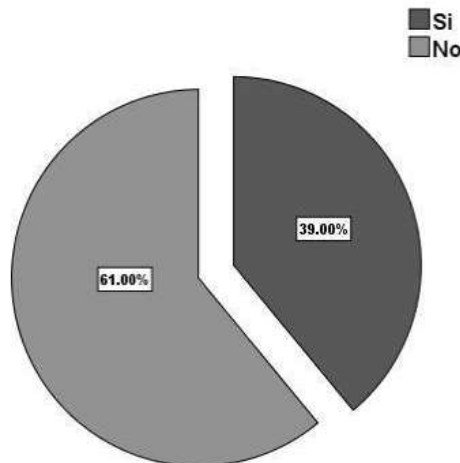
FIGURA 8. DESCRIPCIÓN DE PLAZA-TIEMPO DEL PERSONAL DOCENTE DEL ITLAC

Fuente: elaboración propia.

El 40% tiene una plaza de tiempo completo, el 4% cuenta con una plaza de tres cuartos de tiempo, el 6% tiene plaza de medio tiempo, y el 50 % es por horas y de asignatura.

Así mismo, es importante hacer notar, como se describe en la figura 9, que el 55% del personal desconoce el concepto de resiliencia.

FIGURA 9. CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE RESILIENCIA DEL PERSONAL



Fuente: elaboración propia.

### 3. Discusión

El primer factor que se obtuvo fue denominado fortaleza, es uno de los más importantes para medir la resiliencia ya que se obtiene el porcentaje más alto. Los ítems que conforman este factor hacen referencia a la claridad que los individuos tienen sobre sus objetivos, al esfuerzo que hacen para lograr sus metas, a la confianza que tienen si mismos para tener éxito con optimismo, fortaleza y tesón con la que enfrentan a sus retos. El segundo factor, corresponde a los ítems hacen referencia a la competencia de los individuos para relacionarse con los demás, la facilidad de hacer amigos, de relacionarse, de hacer reír a las personas y disfrutar de una conversación. El tercer factor está referido a las relaciones familiares y al apoyo que brinda la familia, la lealtad entre los miembros de poder compartir su visión de vida y pasar tiempo juntos. El cuarto factor es el apoyo social, referente a los amigos, el poder contar con personas en las situaciones difíciles, que puedan ayudar, dar aliento y que se preocupen por uno. El quinto factor se relaciona con la capacidad del individuo para planear, organizar las actividades en tiempo y forma, establecer reglas y actividades sistémicas aún en los momentos difíciles.

Los hallazgos anteriores soportan que la medición de la resiliencia es un fenómeno multidimensional. Y uno de los factores más importantes son los recursos personales del individuo para hacer frente a las situaciones adversas o situaciones disruptivas, a eventos estresantes. Estos recursos se traducen en fortaleza personal que le permite al individuo adaptarse y sobre ponerse en los momentos difíciles a las que está expuesto y le permite enfrentar los retos de una manera saludable y extraordinaria Moskavitz (1983). La resiliencia se relaciona con la competencia social, y se considera como la capacidad del individuo para desarrollar y establecer relaciones saludables con otros, logrando la adaptarse a los estresores Murria (2003).

Distintos autores manifiestan la importancia de tener al menos un mejor amigo, esto incrementa la capacidad para afrontar las condiciones adversas Gerner (1993). Referente a los factores familiares y sociales, los autores manifiestan que este factor es un soporte que mitiga los momentos adversos y promueve en el individuo las habilidades y la autoestima necesaria para sobreponerse a la adversidad Secombe (2000). En relación al quinto factor se destaca que la resiliencia no protege a los individuos de los eventos negativos, sin embargo, son resilientes sistémicos y organizados aun cuando afrontan con flexibilidad los problemas Friberg, et al (2001).

Se debe tomar en cuenta que la resiliencia no es algo que se adopte o no, cada individuo se va desarrollándola de acuerdo a las situaciones y a sus necesidades. El concepto de resiliencia implica la recuperación frente a la destrucción, es decir es la capacidad de proteger su integridad y su propia vida ante las presiones deformantes, por otro lado, es importante tomar en cuenta la capacidad para construir conductas positivas y saludables, esto pese a las circunstancias adversas.

### Conclusiones

Al llevar a cabo la medición de la resiliencia del personal del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas y realizar el análisis del nivel de resiliencia, se pudo observar el impacto que tiene la misma en los docentes, de acuerdo a los factores analizados. La hipótesis se valida. El

ser humano es capaz de sobreponerse para enfrentar la adversidad de manera constructiva. Hoy en día la medición de la resiliencia es trascendental a nivel personal, social, familiar y organizacional.

En el factor 1: fortaleza y confianza en sí mismo. El nivel de resiliencia es 65.88%, es un porcentaje moderado, esto refleja que hay confianza en sí mismo, y puede resolver sus problemas y tomar el control de su vida, existiendo un grado de incertidumbre en tener logros en el futuro. Para el factor 2: competencia social. Con un nivel de resiliencia de 55.52% es bajo, esto refleja el comportamiento de las relaciones interpersonales, la convivencia y comunicación del personal. El factor 3: apoyo familiar. El nivel de resiliencia es 73.5%, es aceptable, se refleja un apoyo familiar en medio de la adversidad, la importancia de la vida y una buena relación con la familia, a pesar de que un alto porcentaje es población flotante. El factor 4: apoyo social. El nivel de resiliencia es de 73%, aceptable, refleja una buena relación familiar y de amigos, personas significativas, así como reconocimiento del grupo familia y de las amistadas. En el factor 5: estructura. El nivel de resiliencia es 55%, muy bajo, esto refleja problemas con el logro de objetivos, metas y organización de tiempo; es decir, no hay aspiraciones o motivación en tomar decisiones para superarse estableciendo metas.

Una vez realizado este análisis, se observó el porcentaje de cada factor de acuerdo a la clasificación del instrumento de medición. Y el impacto de los factores resilientes en los docentes del Itlac, en desarrollo profesional e institucional, se refleja con un 4% cuentan con doctorado, 23% con maestría y 73% con licenciatura, y la capacitación de los docentes, es muy baja. Así mismo la carga factorial se obtuvo de aceptable a bueno en todos los factores, el resultado de la resiliencia en el factor 5 refleja, que no tiene aspiraciones o motivación, en la toma de decisiones para superarse y establecer metas. La medición del nivel de resiliencia a los docentes se observa que algunos docentes no son resilientes en su área académica, porque han permanecido con el nivel de estudios desde que ingresaron en el ITLAC, que por alguna razón no han estudiado la maestría o el doctorado impactando en crecimiento del docente y en el desarrollo institucional. El enfoque de resiliencia, es multidimensional, se da en los procesos que viven las personas individualmente o en grupos que pasan por crisis, inclusive familias enteras; se integran después de una adversidad, así los aportes de distintas perspectivas o ciencias que permiten analizar y describir el impacto de los factores, el contexto en los distintos ámbitos ecológico, social, en la salud, organizacional, educativo y empresarial.

Dicho lo anterior, la conclusión general oscina en que es necesario fomentar la resiliencia para lograr mejores relaciones, empatía conocimiento y manejo adecuado de relaciones interpersonales, habilidades de resolución de problemas estilos de afrontamiento, sentido del humor, y confianza en sí mismos. Cabe mencionar que los individuos no reaccionan o afrontan las situaciones adversas de la misma forma, en los eventos de la vida traumáticos y estresantes. Es decir, lo que le puede funcionar a una persona, puede no funcionarle a otra. Los individuos van utilizando distintas estrategias según la situación. Con base en los resultados, es necesario promover la resiliencia a través de estrategias para desarrollarla, así como es necesario desarrollar estrategias para el logro de metas en los docentes y observar si se logra contar con personas resilientes.

## Bibliografía

- Albee, G. (1985). The argument for primary prevention. En *The Journal of primary prevention* 5(4): 213-219.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. En *Studios Gerenciales*, 18(82): 47-55.
- Connor, K. M. y Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor - Davidson Resilience Scale (CD-RISC). En *Depression and Anxiety*, 18(2): 76-82.
- Connor, K.M. y Davidson, J. R. T. (1999). Development of a new resilience scale: The Connor-Davison Resilience Scale (CDRISC). En *Depresión And Anxiety*, 18(2): 76-82.
- Costa. M. y López M. (2006). *Manual para la vida Psicológica. Dar Poder Vivir. Más allá del counseling*. Madrid: Pirámide.
- Cyrułnik, B. (2001). *La maravilla del dolor*, Barcelona: Granica.
- Davidson, R. (2012). *The psychobiology of consciousness*. Springer Science y Business Media.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. y Martinussen, M. (2001). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? En *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2): 65-76.
- Gamerzy, N. y Masten, A. S. (1986). Stress, competence and resilience: Common frontiers for therapist and psychologist. En *Behaviour Therapy*, 17: 500-521.
- Garnezy, N. (1993). Children in poverty: Resilience despite risk. En *Psychiatry*, 56: 127- 136.
- Grotberg, E. (2001a) a. *Nuevas tendencias en resiliencia. Resiliencia: Descubriendo las fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- Grotberg, E. H. (2003b). *What is resilience? How do you promote it? How do you use it? Resilience for today: Gaining strength from adversity* Westport, CT: Praeger.
- Henderson, N. y Milstein, M.M. (2003). *Resiliencia en la escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. y Fontecilla, M. (1997). *Estado del arte en resiliencia*. Washington: Organización Panamericana de la salud.
- Kumpfer, K. L. (1999). Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. En M. D. Glantz y J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development. Positive life adaptations*. Nueva York: Kluwer Academic/Plenum Press.
- Liiez, C. y Strength, M. (2011). Stories of successful reunification: A narrative study of family resilience in child welfare. *Families in Society*. En *The Journal of Contemporary Social Services*, 92(2): 203-210.
- Lösel, F., Bliesener, T., y Kofler, P. (1989). *On the concept of invulnerability: Evaluation and first results of the Bielefeld project. Children and risk: Assessment, longitudinal research, and intervention*, New York, USA: Walther de Gruyter.
- Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. In Cicchetti, D. y Cohen D. J. *Developmental psychopathology: Risk, disorder. And adaptation*. Hoboken, NJ, US: John Wiley y Sons Inc.
- Luthar, S.S. y Cicchetti, D. E. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child. En Development*, 71: 543-562.
- Luthar, S. y Cushing, G. (1999). The construct of resilience: Implications for interventions and social policy. En *Development and Psychopathology*, 26(2): 353–372.
- Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J., y Cyrułnik, B. (2003). La resiliencia: estado de la cuestión. En M. Manciaux (Comp.). *La resiliencia: Resistir y rehacerse*. Barcelona: Gedisa.
- Masten, A. S. (2001). Resilience come of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers. En M. Glantz y J. Johnson (eds.) *Resilience and Development: positive life adaptations*, Nueva York: Plenum Publishers.
- Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. En *Development and psychopathology*, 19(3): 921-930.
- Murria, C. (2003). Risk factors, protective factors, vulnerability, and resilience. A framework for understanding and supporting the adult transitions of youth with a high-incidence disability. En *Remedial and Special Education* 24(1): 16-26.

- Osborn, A. (1994). Resiliencia y estrategias de intervención. Ginebra: BICE.
- Palomar, L. J, y Gómez, Valdez, G. N. (2010). Desarrollo De Una Escala De Medición De La Resiliencia Con Mexicanos (Resi-M) Construction of A Measurement Scale of Resilience in Mexicans (Resi-M). En *Interdisciplinaria*, 27(1): 7-22.
- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. En *Journal of Adolescents Health* 14(8): 626-631.
- Sanchis, R., y Poler, R. (2014). Enterprise resilience assessment: a categorization framework of disruptions. En *Dirección y organización*, 54: 45-53.
- Seccombe, K. (2000). Families in poverty in the 1990s: Trends, causes, consequences and lessons learned. En *Journal of Marriage and the Family*, 62(4): 1094-1113.
- Sheffi, Y. y Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. En *MIT Sloan Management Review*, 47(1): 41.
- Suárez, N. (2004) Resiliencia, tendencias y perspectivas, México: Unla.
- Staudinger, U. M., Marsiske, M., y Baltes, P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspectives from life-span theory. En *Development and Psychopathology*, 5(4): 541-566. Doi 101017/S0954579400006155
- Vanistendael, S. y Lecomte, J. (2002). La felicidad es posible. Despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos: construir la resiliencia. Barcelona: Gedisa.



# Conocimiento, rutinas y aprendizaje organizacional en la producción de cerámicas: tres estudios de casos

*Knowledge, routines and organizational learning in the production of ceramics: three case studies*

Recibido: 19/02/2018

Aceptado: 06/06/2018

Miguel Ángel Gallardo Estrada\*  
ORCID: 0000-0003-0521-0069

Alejandro García Garnica\*\*  
ORCID: 0000-0003-4755-4644

## RESUMEN

Este documento se ubica en el campo de la Teoría de las Organizaciones y tiene como propósito central, describir y analizar de qué manera se dan los vínculos entre el aprendizaje organizacional, las rutinas y el conocimiento en tres talleres de cerámicas localizados en Morelos. Esta investigación es resultado de tres estudios de casos, los cuales fueron abordados a través de un metodología cualitativa donde se emplearon entrevistas a profundidad y observación participante para obtener la información de campo. Como parte de los resultados se observa que los talleres analizados son pequeños, en cuanto al número de personas que la integran; el entrenamiento que se da es breve y no se documentan los procesos. Se aprende a través de la práctica, los conocimientos tácitos se comunican de manera informal y las mejoras que se realizan son más de tipo mercadológico.

**Palabras claves:** aprendizaje, organización, conocimiento.

## ABSTRACT

This document is located in the field of Theory of Organizations and its main purpose is to describe and analyze how links between organizational learning, routines and knowledge occur in the cases of some ceramics workshops located in Morelos. This research is the result of three case studies, which were addressed through qualitative methodology, in which in-depth interviews and participant observation are used as means to obtain field information. As part of the results, it can be seen that the workshops analyzed are small in terms of the number of people involved, the training given is brief and the processes are not documented. It is learned through practice, tacit knowledge is communicated informally and the improvements that are made are more of a mercadological type.

**Keywords:** learning, organization, knowledge

**Como referenciar el artículo:** Gallardo, M. A. y García, A. (2018) Conocimiento, rutinas y aprendizaje organizacional en la producción de cerámicas: tres estudios de casos. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 125-135.

\* Investigador. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

\*\* Investigador. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

## Introducción

El aprendizaje cimentado en rutinas es la base del conocimiento. No hay aprendizaje si no existe una estructura organizativa que lo respalde y legitime su dirección. Pero no hay organización si no existe una característica social y una actividad como las rutinas que cohesionan y solidifican el conjunto de las acciones individuales (Feldman, 2000; Feldman y Rafaeli, 2002).

Desde esta perspectiva, las organizaciones son espacios en los cuales los individuos enfrentan la incertidumbre y aprenden. La organización no se amolda de manera inmediata a su contexto económico social, ésta busca adaptarse a su medio creando y/o modificando sus rutinas, o explorando nuevas oportunidades que faciliten la innovación (Feldman, 2000; Argyris, 2002; Hodgson, 2008)

No obstante, aún son escasos los trabajos empíricos publicados sobre cómo el aprendizaje, las rutinas y la innovación se vinculan, o no, en la producción artesanal de México. Según los datos más actuales, en el 2016: “las artesanías en su conjunto presentan... una contribución de 17.8% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.6% del PIB nacional, con una aportación de 110 mil 121 millones de pesos” (INEGI, 2017: 7). De acuerdo con esta misma fuente, en México, había 683,316 personas que se dedicaban a la producción artesanal, el 5.4% de ellas se ocupaban en 2013, en actividades de alfarería y cerámica. Sin embargo, no hay evidencia sobre investigaciones referidas a la cerámica<sup>1</sup>, desde el punto de vista organizacional, y particularmente para el caso de Morelos.

En dicho contexto, el objetivo central de este trabajo es describir y analizar de qué manera se dan los vínculos entre aprendizaje organizacional (AO), conocimiento y rutinas en el caso de tres talleres de cerámica ubicados en el municipio de Emiliano Zapata, estado de Morelos. Esto con el fin de comprender cómo funcionan la organización de estos talleres e identificar su problemática principal. Las preguntas que guían este trabajo son: ¿De qué manera se transmite el AO en los talleres analizados?, ¿cómo se documentan los procesos en los talleres? y ¿cómo se vinculan el conocimiento, el aprendizaje y las rutinas?

El trabajo está dividido en tres secciones: la primera aborda, desde la teoría, la relación entre el AO, las rutinas y el conocimiento; la segunda describe los aspectos metodológicos; la tercera alude a las características de los talleres analizados y analiza como se dan los procesos antes mencionados.

## 1. Marco Teórico

Las organizaciones son espacios que facilitan la producción, la cooperación entre individuos y grupos, la toma de decisiones, la coordinación de recursos y la reducción de la incertidumbre. Las organizaciones no son grupos cerrados, crean vínculos con otros actores sociales y buscan adaptarse a su ambiente mediante rutinas que favorezcan el desempeño o la innovación (Argyris, 1999; Feldman, 2000; Hodgson, 2008). Respecto a la innovación, ésta

<sup>1</sup> Para INEGI (2017: 11), los negocios que se dedican a la alfarería y la cerámica integran: “la producción de objetos elaborados con barro al natural, alisado, bruñido y decorado con engobes tanto de uso cotidiano, ritual o de ornato.” Cabe mencionar que, en general, la producción artesanal incluye productos que deriven de las siguientes actividades: fibras vegetales y textiles; madera, maque y laca; lapidaria, cantería y vidrio; talabartería; cartón y papel; joyería y orfebrería; y alfarería y cerámica.

puede presentarse en: productos, en procesos, organizacional, en diseño o, a nivel de mercadotecnia (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2006).

En este marco, el AO se define como el conjunto de mecanismos, formas de comportamiento, habilidades, competencias críticas, y patrones que facilitan el desarrollo de las capacidades, la acumulación de saberes y flujos de información que contribuyen a la ventaja competitiva. El AO constituye la memoria institucional de una empresa y facilita la coordinación de sus recursos (Belle, 2016). Cada organización emprende una construcción de conocimientos pertinentes a sus propias condiciones inter-adaptativas de sobrevivencia (Medina y Espinosa, 1996; Argyris, 1999)<sup>2</sup>. Particularmente, March y Levitt (1988) plantean que el desarrollo y la evolución de las organizaciones están basados en las rutinas, las cuales son pautas que regulan el conflicto organizacional y facilitan el aprendizaje (Salvato y Rerup, 2017). Por su parte, Feldman y Petland (2005) consideran a las rutinas como un punto de partida para el estudio del aprendizaje y el conocimiento organizacional. El AO implica procesos de creación, retención y transferencia de conocimientos (Argote y Hora, 2017).

El AO incrustado en las rutinas es resultado de la experiencia, éste se sistematiza y se conserva mediante la socialización de los conocimientos y de las prácticas repetidas, así como a través de las pautas institucionales (March, 1994). El aprendizaje refleja una modificación en las acciones que se concretan en el tiempo y espacio, y se asocia a las experiencias adquiridas por los sujetos (percepciones, habilidades y conocimientos) (Argyris, 1999; Kim, 1993). Los conocimientos derivan de la observación, la imitación o de la práctica, y son resultado de la socialización. El proceso cognitivo implica compartir experiencias, a nivel organizacional, a través del leguaje o sin necesidad de él, ya que existen elementos emocionales que van más allá de este (Nonaka y Takeuchi, 1999). El intercambio y combinación de conocimientos también se adquiere a través de documentos, conversaciones telefónicas, reuniones o equipos de trabajo. Las organizaciones crean conocimiento y uno de sus propósitos es la innovación continua (Nonaka, 2007; Angulo, 2016). El conocimiento es uno de los principales insumos en el aprendizaje de las organizaciones, aunque también es su producto (Serrat, 2017).

Una organización es un sistema que funciona, porque posee conocimiento y saber-hacer. Estos saberes, los cuales están incorporados en las rutinas y en las habilidades de los individuos, impulsan y desarrollan la capacidad de integración y la coordinación de tareas productivas e innovativas (Nelson y Winter, 1982). Las capacidades organizacionales están estrechamente relacionadas con el tipo de rutinas que desarrolla cada negocio (Nájera, 2017). Argyris (1999) considera que sólo hay aprendizaje cuando es posible detectar o corregir un error a nivel organizacional. Dicho error es la distancia entre lo previamente imaginado en la abstracción de lo que es y puede ser posible, frente a los resultados obtenidos por la acción de las tareas (Argyris, 1999; 2002).

---

<sup>2</sup> El desarrollo de los procesos de aprendizaje organizacional está asociado a múltiples factores, tales como: la cultura, la gestión del conocimiento, el liderazgo, las capacidades adquiridas, los flujos de información y de comunicación y la confianza; entre otros aspectos (Fassio y Ruffy, 2017).

El aprendizaje se instala en la rutina y ésta a su vez, permea o modifica la operacionalidad motora de los individuos. La organización reconoce e inscrustra las rutinas a partir de sus marcos institucionales (creencias, reglas, normas y valores) que definen y limitan el tipo de prácticas o habilidades que son exitosas a nivel organizacional. Por lo tanto, la vida de la organización está regida por las rutinas (Cohen, 1991; Manzanero, 2006). Las rutinas se encuentran constituidas por el conjunto de formas, reglas, procedimientos de estándares de operación, convenciones, estrategias y tecnologías que seleccionan, y se aplican en las organizaciones para solucionar sus problemas (March, 1994; Feldman, Pentland, D'Adderio, Lazaric, 2016). Una rutina es una capacidad ejecutable para el rendimiento repetido, en algunos contextos, que ha sido aprendida por una organización en respuesta de una serie de presiones exógenas (Hodgson, 2008). Las rutinas tienen una estrecha relación con el aprendizaje: dan soporte a las estructuras organizacionales y son fuentes de información y conocimiento que favorecen la innovación (Miner, Ciuchta, y Gong, 2008).

## 2. Metodología

El tipo de investigación y las herramientas que se utilizan en este trabajo se basa en la metodología de estudio de caso (Yin, 1993). El estudio de caso tiene como fin describir, analizar y observar cada sujeto u organización como una unidad o sistema integrado que interactúa en un contexto específico y con características propias. La observación, la entrevista, los cuestionarios, son algunas de las herramientas que se usan para extraer la información (Harrison, Birks, Franklin y Mills, 2017).

Para este trabajo se revisaron tres estudios de caso y se utilizaron dos herramientas fundamentales: la observación participante y las entrevistas a profundidad. Las entrevistas se hicieron a tres propietarios y a tres empleados que se dedican a la profesión de la cerámica; se aplicaron 25 preguntas guías y éstas se estructuraron considerando los siguientes ejes: perfil del negocio, principales actividades cotidianas, procesos de aprendizaje, rutinas y formas de transmitir los conocimientos.<sup>3</sup> La edad de los entrevistados fluctuaba entre los 30 y los 65 años, y con experiencia mínima de dos años. Tres de ellos hombres y tres mujeres. Algunas de las características más importantes que fueron identificadas en estos talleres se resumen en el cuadro 1.

---

3 De acuerdo con INEGI (s/a: 111), las personas que se dedican a la cerámica, junto con los alfareros, constituyen una profesión que "diseñan y fabrican con métodos tradicionales los objetos de cerámica como: macetas, vajillas, ollas, tazas, etcétera. Algunas de sus tareas consisten en: preparar la arcilla, vaciar en moldes o moldear en tornos, el cocido y el esmaltado de la pieza; manejar una prensa para convertir, por extrusión, la masa de arcilla en una tira continua destinada a un tratamiento posterior; diseñar o fabricar moldes de arcilla; moldear el barro en torno semiautomático o con las manos; mezclar colores y metales para el esmaltado o decorado de las piezas; y vaciar la arcilla semilíquida en moldes y hornear los objetos".

## CUADRO 1. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS TALLERES DE CERÁMICAS

Diseño de piezas/ empresas	Taller A	Taller B	Taller C
Año de inicio de operaciones	1989	1991	2010
Número de personas que laboran	De 6 a 10	5	De 5 a 12
Actividades que se realizan en el taller	Diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado y esmaltado	Diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado, esmaltado y empaquetado	Diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado y esmaltado
Cuenta con diseños propios	No	Sí	Sí
Piezas de adorno "estrella"	Familia elefante	Nido	Fachadas
Transmisión del conocimiento por medio de manuales	No	No	Sí
Difusión de las mejores prácticas de manera empírica u oral	Sí	Sí	Sí
Se da capacitación formal y continua al personal	No	No	No

**Fuente:** elaboración propia a partir de intervención de campo.

Parte de la información obtenida fue resultado de visitar los tres talleres y de hacer un recorrido en los mismos; el objetivo fue conocer las etapas de fabricación de las diferentes piezas de cerámica y el funcionamiento organizacional. Los talleres a estudiar se eligieron mediante la técnica de muestreo denominada "bola de nieve"<sup>4</sup> (Taylor y Bogdan, 1987). El proceso durante el cual se realizaron las entrevistas y las visitas en los talleres tuvo una duración de un poco más de seis meses.

### 3. Análisis de Resultados

Las organizaciones investigadas se ubican en la colonia Tres de Mayo, en el Municipio de Emiliano Zapata, en el Estado de Morelos. En esta colonia se elaboran artesanías de uso doméstico. En la mayoría de los casos, los actuales dueños de los negocios lo heredaron de algún familiar, y aprendieron el oficio en una empresa que era conocida como: Cerámicas de Cuernavaca. Al cerrar esta empresa, algunos exempleados decidieron instalar pequeños talleres, dada la amplia experiencia que habían adquirido.

<sup>4</sup> El muestreo de bola de nieve es una técnica de muestreo no probabilístico utilizada por los investigadores para identificar a los sujetos potenciales en estudios en donde los sujetos son difíciles de encontrar.

Los negocios son de tipo familiar y se caracterizan por tener pocos empleados (fluctúa entre 5 y 12 dependiendo de la demanda del mercado)<sup>5</sup>; no tienen áreas funcionales formalmente establecidas; las tareas de los empleados son flexibles; en escasas ocasiones se documentan los procesos productivos; predominan las formas de comunicación de tipo informal; y, en general, la administración del negocio y las modificaciones en los productos son resultado del aprendizaje acumulado y la intuición. Los dueños de estos negocios contratan personal de esta región debido a que ya conocen el oficio.

En general, se prefiere contratar a mujeres en este negocio porque se dedican al pulido y al decorado de las piezas, actividades que requieren de mayor cuidado, paciencia y creatividad. La preparación de la pasta, y su vaciado en los moldes, lo hace el personal masculino. Cabe agregar que la primera vez que una trabajadora “decora” un producto, a fin de darle tonalidades, lo realiza despacio y con mucho cuidado, pero a medida que se familiariza con los insumos, repite las tareas y adquiere mayor experiencia, la labor del decorado se hace más rápida y eficiente.

Las tres empresas coinciden en ciertas actividades rutinarias<sup>6</sup>. Las rutinas organizativas en los distintos talleres son similares y están supeditadas a tres aspectos centrales: la compra de insumos, la fabricación de las piezas de cerámica y, la comercialización de los productos,. Respecto al proceso de fabricación se identificaron seis etapas: diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado y, esmaltado. Por su parte, la comercialización se divide en: empaquetado y envió hacia aquellos clientes que demandan productos de otras regiones, o a la venta directa en las tiendas de los dueños de los talleres.

Estos talleres han estandarizado ya algunas etapas del proceso asociado a la elaboración de sus productos, como resultado de la práctica cotidiana. Por ejemplo, los artículos domésticos como tazas, platos, teteras, servilleteros, saleros, aceiteras y azucareras, por mencionar los más comunes, ya tienen bien definida la forma de trabajo, las características físicas de los moldes y la mezcla de insumos, lo que optimiza el proceso de cada una de las piezas citadas.<sup>7</sup> Estos patrones de producción se transmiten “cara a cara” durante el proceso de enseñanza que se les da a las personas que entran por primera vez al taller, aunque algunos ya conocen el negocio y adaptan sus conocimientos a las particularidades del nuevo trabajo.

Cada taller tiene productos “estrella”, es decir, elabora un bien que lo identifica de manera particular ante sus clientes. Un taller elabora elefantes, otro fabrica nidos, y el último hace fachadas (ver cuadro no. 1). En la mayoría de los casos, el diseño de los productos se subcontrata; existen, dentro de esta comunidad, personas que se dedican al diseño y elaboración de moldes que se usan para el vaciado de la pasta. Aunque las tres empresas

5 Las empresas se clasifican, si se considera el número de empleados, en: micro (0-10), pequeñas (11-50) y medianas (51 a 250) en el sector industrial (INEGI, 2009). En caso de las empresas que nos ocupan consideramos, dado como no hay una tipología a nivel artesanal, que son microempresas pues el número de personas llega a ser mayor a 10 solamente en algunas temporadas estacionales.

6 Por rutinarias se entienden aquellas acciones que realizan los sujetos dentro de la organización, las cuales conllevan movimientos físicos, patrones de comportamiento o acciones repetitivas que favorecen la especializan y la eficiencia en las tareas.

7 La estandarización es un proceso que implica eliminar las variaciones y la incertidumbre a partir de uniformar, simplificar y establecer secuencias que favorezcan la eficiencia de la producción y la calidad de las piezas fabricadas en una organización (Russell y Vinsel, 2017).

visitadas ocupan los servicios de los “molderos” de manera regular, algunos diseños han sido elaborados por los dueños de los talleres de cerámica. Solamente un taller cuenta con algunos manuales de procedimientos, pero dicha documentación no se realiza de manera permanente, ni se da en el caso de todas las tareas o procesos. Esta actividad se impulsa cuando surge un nuevo proyecto o un nuevo diseño. El proceso se documenta a fin de estandarizar algunas tareas, como la mezcla de los insumos y los tiempos de cocción de los productos. Los dos talleres restantes no formalizan sus procesos.

Por otro lado, es difícil contratar personal profesional dedicado a coordinar las tareas, administrar el negocio, a diseñar, o estandarizar los procesos en estos talleres, dadas las limitaciones financieras que enfrentan. Aún en el caso de uno de los talleres, donde sí existe un administrador, las tareas y las actividades son tantas que continuamente se enfrentan a la falta de tiempo. Un entrevistado manifestó que no es necesario documentar los procesos porque, a su juicio, es mejor transmitir las ideas de “boca en boca”. Esta persona añadió que los manuales limitan mucho porque no contribuyen a la solución de nuevos problemas.

La acumulación del conocimiento a través de la práctica cotidiana es fundamental, y es la base de la creatividad en estos talleres. En general, se evitan los manuales o los procedimientos ya que al estandarizarse la producción se genera una desventaja en la artesanía, deja de ser un producto único para convertirse en una pieza con características genéricas. En este sentido, la cerámica es una oportunidad de obtener valor agregado basado en “errores” positivos que le dan autenticidad, originalidad y unicidad a las piezas fabricadas en este tipo de talleres.

Por otro lado, por lo menos en dos talleres se hace uso la comunicación oral para transmitir los saberes técnicos acumulados. Uno de los entrevistados mencionó que cuando ingresa un nuevo empleado, se asigna al trabajador más antiguo para que enseñe y supervise las tareas del “primerizo”. Una vez que el nuevo trabajador domina o se especializa en las tareas encomendadas, a través de la imitación y la repetición continua, se le asigna otra tarea. Este proceso de enseñanza-aprendizaje sólo requiere de pocos días (incluso de horas), dado que las operaciones a realizar no son complejas, a lo que se suma, muchas veces, la experiencia previa del nuevo trabajador. En los procesos de decorado también se realizan actividades de aprendizaje, al compartir conocimientos entre los distintos talleres de cerámica. Esto es posible aún cuando existen ciertos estándares para cada producto, ya que se busca experimentar con colores, formas y contrastes. Un entrevistado manifestó que en esta etapa de proceso se toman decisiones importantes que pueden llevar al éxito o al fracaso de los productos ofrecidos a los clientes.<sup>8</sup>

Si bien cada taller tiene sus productos estrellas que los diferencia de las otras organizaciones, en algunas ocasiones se dan procesos de competencia entre los tres talleres descritos. Los tres talleres ofrecen a sus clientes productos estandarizados (tazas, platos, jarras, etc.), sin embargo compiten por el decorado de las piezas. Al respecto, un entrevistado relató que se le ocurrió pintar frases de motivación en algunas tazas que tenía en bodega, esto provocó un aumento en la demanda. Pero más tarde, la idea fue imitada por otros talleres.

8 Por ejemplo, en un taller originalmente se fabricaban floreros pero, ante la escasa demanda de estos, se decidió cambiar la apariencia de estas piezas y se vendieron como bomboneras. Si bien no hubo innovación en proceso o en producto, lo que sí cambió fue la concepción en el uso del producto.

Asimismo, la propietaria de un taller mencionó que tuvo la oportunidad de diseñar tres hongos. Hizo este diseño en tres diferentes tamaños: uno chico para mesa, el mediano para habitación, y el grande para colocarse en patio o jardín de una casa. Dicha propuesta tuvo mucho éxito en el mercado e impactó positivamente en sus ventas. No obstante, un par de semanas más tarde, la dueña de este taller vio en exhibición los mismos productos que ella diseñó, aunque con algunas modificaciones en cuanto a forma y color. Los dueños de los talleres analizados denominan “fusil” a este proceso de imitación de productos de cerámica. Pero este proceso también lo ponen en práctica los dueños de estos talleres, ubicados en Emiliano Zapata, cuando acuden a otros estados de la república a fin de estar al tanto de qué se vende o qué productos de cerámica se ofrecen en el mercado nacional.

En efecto, a fin ofrecer nuevos diseños a sus clientes, en algunos talleres, los dueños acostumbran visitar otras zonas del país en las que se elaboran productos artesanales de cerámica, como el estado de Puebla. Asimismo, ocasionalmente algunos de los dueños de los talleres asisten a ferias donde se observan las novedades tecnológicas. También suelen recurrir al internet para explorar nuevos productos que sean fáciles de imitar o tener nuevas ideas que favorezcan el proceso creativo. Los dueños de los talleres realizan estrategias de mercadotecnia que les faciliten comercializar sus productos. Este proceso consiste en diseñar un producto, llevarlo a la producción a fin de experimentar con los moldes y los insumos, ofrecer el bien final en el mercado local, buscar mercados regionales a fin de ampliar las ventas y los beneficios, y modificar el decorado y los posibles usos de las mercancías, una vez que éstas son imitadas por la competencia. La estrategia consiste en ser el primero en ofrecer una novedad al mercado, dado que el beneficio obtenido es mayor. Un entrevistado señaló que, hace tiempo, en el gremio ceramista de la localidad se promovió la idea de que los productores registraran los derechos de autor de cada diseño o el decorado de productos. No obstante, de poco sirvió registrar los derechos de propiedad porque, en la cerámica, al hacerse una modificación mínima al producto se presume que ya no se replica el bien original.<sup>9</sup>

Finalmente, es importante destacar que los dueños de los talleres no toman cursos de capacitación relacionados con los procesos de producción, diseño o administración, que les permitan elevar la competitividad del negocio o mejorar sus productos. Estos consideran que dichos cursos son muy caros y que no tienen tiempo para ir. Tampoco planifican sus procesos de manera formal o realizan estudios de mercado, este tipo de decisiones se realizan con base en la intuición y los conocimientos adquiridos en el negocio. Es decir, se actúa con el aprendizaje adquirido, por lo que es difícil anticipar el éxito que un producto de cerámica tendrá en el mercado cuando se está en las etapas previas a su elaboración o venta.

## Conclusiones

Las rutinas en la práctica cotidiana de los talleres de cerámica se encuentran estrechamente vinculadas con el conocimiento. Éstas tienen incrustado conocimiento tácito y son el resultado del aprendizaje, es decir, son la base fundamental del proceso organizacional. En los casos estudiados, las tareas y los procesos organizacionales tienen como base la

<sup>9</sup> El “fusil” o “plagio”, en estos casos es tomado como procesos de adaptación, pues se considera una apropiación del objeto, bajo adecuaciones particulares de diseño. El plagio de la cerámica se da ante la necesidad de los dueños de competir y de mantenerse en el mercado.



repetición de tareas, la especialización y, la división del trabajo. Muchas de las actividades y de las acciones que se realizan en estos talleres no se traducen en manuales o protocolos formalizados como en las grandes empresas. Sin embargo, la intuición y la práctica cotidiana sirven de base para acumular conocimiento y aprender de los errores. Aunque, se dice que en los talleres de cerámica no existen “errores” en la producción o el diseño, más bien surgen nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, la manera como los procesos de aprendizaje se transfieren entre los individuos de un taller, es fundamentalmente por la observación, la imitación y de manera oral. No hay procesos de capacitación que faciliten la actualización de los operarios o de los dueños, debido a los costos que esto implica. El conocimiento tácito se transfiere básicamente por imitación y de manera verbal. En cuanto a las rutinas que caracterizan a los talleres de cerámica estudiados, se dan fundamentalmente en la producción y están ligadas a los diversos roles que desempeñan los trabajadores. Cada sujeto de la organización realiza de manera continua el mismo procedimiento, de tal manera que hasta que no se domina la actividad se desempeña otra tarea diferente. Los dueños de estos talleres no tienen herramientas técnicas y metodológicas, ya sea financieras o mercadológicas, para mejorar su negocio.

Finalmente, es importante resaltar que mucha de la teoría que se ha escrito sobre las rutinas, el AO y la innovación, tiene su origen en Europa y Estados Unidos. Algo similar sucede con la evidencia empírica que se ha escrito sobre estos procesos, la cual se ha concentrado en casos de actividades industriales. Más aún el tipo de empresa, la cultura y la idiosincrasia, es diferente en los países más desarrollados que en los que transitan hacia allá, como es el caso de los latinoamericanos. Por lo anterior, es necesario seguir ampliando las investigaciones en los talleres artesanales, a fin de conocer qué sucede en estas organizaciones y apoyar sus necesidades, ya que son importantes generadoras de empleo, de hecho, para muchas personas esta actividad constituye su fuente principal de ingreso. A la luz de estas evidencias empíricas es posible reflexionar sobre la brecha que existe entre lo que la teoría señala como el deber ser y lo que realmente sucede en la práctica organizacional. Sin duda es un reto de las políticas públicas apoyar financieramente y administrativamente este tipo de negocios, tareas que es difícil ante el desconocimiento de lo que sucede en este tipo de talleres.

## Bibliografía

- Argote L. y Hora M. (2017). Organizational Learning and Management of Technology. En *Production and Operations Management*, 21 (4): 579-590.
- Angulo, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. En *Informes Psicológicos*, 17 (1): 53-70.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*, México: Ediciones Granica.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. En *Academy of Management Learning and Education*, 1 (2): 206-218.
- Belle, S. (2016). Organizational learning, look again?. En *The Learning Organization*, 23 (5): 332 – 341.
- Cohen, M. D. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. En *Organization Science*, 2(1): 135-139.
- Fassio A. y Rutty M. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. En *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9 (16): 85-99.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. En *Organization Science*, 11 (6): 611-629.
- Feldman, M.S., y Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. En *Journal of Management Studies*, 39 (3): 309-331.
- Feldman, M. S., y Pentland, B. T. (2005). Issues in empirical field studies of organizational routines. En *The Handbook of Organizational Routines*, 35. Consultado en: <https://blogs.ischool.utexas.edu/iwrg/files/2012/11/Feldman-and-Pentland.pdf>.
- Feldman, M., Pentland, B., D'Adderio, L. y Lazaric, N. (2016). Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. En *Organization Science*, 27 (3): 505–513.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. y Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. En *Forum: Quality Social Research*, 18 (1): 1-17.
- Hodgson, G. M. (2008). *The concept of a routine*, Becker, Handbook of organizational Routines UK: MPG Books.
- INEGI (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*, México. Consultado en: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_PYMES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf).
- INEGI (s/a), *Clasificación Mexicana de Ocupaciones*. En *Histórica 1*. Consultado en: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion\\_mexicana\\_de\\_ocupaciones\\_vol\\_i.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion_mexicana_de_ocupaciones_vol_i.pdf).
- INEGI (2017). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*, México. Consultado en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos\\_y\\_artesani\\_as\\_INEGI\\_doc\\_ver\\_14032018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf).
- Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. En *Management Review*, 35 (1): 37-50.
- Nájera, L. (2017). *Relación entre rutinas, recursos de conocimiento y capacidades gerenciales dinámicas en el ensamble de capacidades de mejora de procesos, producto e innovación (Maestría en Investigación en Ciencias de la Administración)*. Universidad Escuela de Administración de negocios, Perú.
- Manzanero, A. L. (2006). Procesos Automáticos y Controlados de Memoria: Modelo Asociativo (HAM) vs. Sistema de Procesamiento General Abstracto. En *Revista de psicología general y aplicada*, 59 (3): 373-412.
- March, J. (1994). *Primer on decisions making: How decision happens*, USA: The Free Press.
- March, J., y Levitt, B. (1988). Organizational Learning. En *Annual Reviews of Sociology*, 14: 319-340.
- Medina, C., y Espinosa, M. (1996). El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio. En *Gestión y Estrategia*, UAM (10): 60-72.
- Miner, A., Ciuchta, M., & Gong, Y. (2008). Organizational routines and organizational learning. Markus, *Handbook of Organizational Routines*, UK: MPG Books.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, USA: The Belknap Press of Harvard University

Press.

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. En *Harvard Business Review*: 1-9.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). *Manual de OSLO*, España: Tercera Edición.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México: Oxford University Press.

Russell A. y Vincel L. (2017). *The Dynamic Interplay between Standards and Routines: Lessons from Industry and Government*, Edited Raff, D. y Scantron, P, The Emergence of routines, UK: Oxford University Press.

Salvato, C. y Rerup, C. (2017). Routine regulations: balancing conflicting goals in organizational routines. En *Administrative Science Quarterly*, 63 (1): 1-40.

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*, Springer Open, Asian: Development Bank.

Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Nueva York: Paidós.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*, Londres: Sage Publications.



**Fuente:** Zurbarán, F. (1660). Naturaleza muerta de cacharros. [Imagen] Recuperado de: <https://onlinelicor.es/naturaleza-muerta-cacharros-1650-1660-francisco-zurbaran/>

# Cambios en la organización de las tareas domésticas: ¿Una opción?

*Changes in the organization of domestic work: An option?*

---

Luz María Galindo Vilchis\*  
ORCID: 0000-0002-5731-0961

## Reseña de libros

D'Alessandro, Mercedes (2018). *Economía Feminista. Las mujeres, el trabajo y el amor*, 2ª Edición, Ediciones B, México.

Mercedes D'Alessandro nació en Posadas (1978), se doctoró en Argentina en la Universidad de Buenos Aires, actualmente reside en Nueva York, Estados Unidos. En el año 2015 lanzó el sitio web Economía Femini(s)ta que tuvo gran éxito en las redes sociales. *Economía Feminista* es su primer libro, la primera edición argentina va por su tercera reimpresión debido al gran impacto que ha tenido en diversos ámbitos tanto en la sociedad civil como en la academia. Por este motivo Mercedes decide lanzar una segunda edición ampliada. En la cual aborda temas actuales que muestra datos recientes de diversas investigaciones de la vida cotidiana que impactan la economía de mujeres y hombres, provocando un ejercicio interesante su lectura. La autora inicia su reflexión con el impacto que ha tenido en los movimientos de mujeres y en el feminismo de diferentes partes del mundo el hecho de que Donald Trump ganara la presidencia de los Estados Unidos.

## De igualdad y desigualdad

El libro parte de este punto para reflexionar sobre la igualdad como un problema económico porque invita a pensar cómo nos organizamos para producir lo que necesitamos, cómo se ha distribuido y distribuye el trabajo remunerado y no remunerado entre las mujeres y los hombres, cómo se vive la desigualdad en la sociedad y, en gran medida, la desigualdad de género. Es por ello que la autora plantea que la economía feminista propone pensar una forma de organización social en la que las mujeres tengan roles diferentes a lo que conocemos hoy.

---

\*Doctora en Ciencias Sociales y Políticas. Profesora de asignatura de la Facultad de Ciencias, Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.

Cabe mencionar que la intersección entre economía y género ha sido denominada como economía feminista. Autoras como Silvia Federici (2017) enfatizan que esta economía ha profundizado en la reflexión sobre el trabajo de reproducción en la lucha para la construcción de economías solidarias, de procesos colectivos de autoorganización, capaces de incrementar la autonomía del mercado y la resistencia al control del Estado sobre las vidas de las personas.

De acuerdo con la italiana Antonella Picchio (2005) es el trabajo de cuidados un determinante de la reproducción social y de las condiciones de vida. Estos trabajos de cuidado y el lugar que ocupan actualmente, de acuerdo con Borderías, Carrasco y Torns (2011) son producto de un largo proceso histórico que comenzó a gestarse durante la transición al capitalismo liberal. Durante este proceso, tanto en el trabajo doméstico como en el de cuidados se generaron conflictos relevantes como los que se viven hoy en día.

## **El trabajo que hacen las mujeres ¿es por amor?**

En el libro, D'Alessandro reflexiona sobre las desigualdades que viven las mujeres todos los días; parte de frases como “mi mamá no trabaja, es ama de casa” para invitar a preguntarnos ¿por qué el trabajo doméstico no remunerado es de mujeres y no de los varones? Al respecto, Joan García y Marc Ajenjo (2012) señalan que algunas las teorías, como las de Parsons y Becker, justificarían el modelo tradicional de la división de estereotipos de género dentro y fuera del hogar, que presupone que los hombres se especializan en el trabajo productivo/remunerado y las mujeres en el trabajo reproductivo/no remunerado. Sin embargo, la incorporación de las mujeres al mercado laboral no apoya del todo las teorías anteriores, especialmente porque siguen realizando trabajo doméstico y de cuidados.

Para estas cuestiones, en la obra referida se retoma el tiempo que dedican mujeres y hombres al trabajo doméstico no remunerado, mostrando que es más el tiempo que ellas dedican, pues se considera que las mujeres son quienes “deben” lavar la ropa, limpiar, sacudir, y que lo hacen porque es la forma en la que demuestran su amor a las personas que quieren. Aunque pareciera que la incorporación de las mujeres al mercado laboral supone cambios en los estereotipos de género (Bittman et al.; 2003; citado en García y Ajenjo, 2012) no es cierto que la ganancia monetaria se traduzca en poder económico dentro del hogar y esté acompañada de un descenso paralelo de la desigualdad en la división del trabajo no remunerado (Karsten y Meerteens, 1991; Windebank, 2001; Bianchi et al., 2006; citados en García y Ajenjo, 2012). La incorporación de las mujeres al mercado laboral ha provocado algunos cambios en la organización de las tareas de los hogares, pero de manera muy lenta, de modo que, incluso en las sociedades más igualitarias, los cambios de los estereotipos de género se producen después de un proceso de negociación dentro del hogar que se extiende a lo largo de años (Hochschild, 1989).

En este sentido, los hombres sufrirían un retraso adaptativo a la nueva situación, que algunos autores han llamado “revolución estancada” y cuyo resultado más evidente no ha sido la equidad, ni igualdad en la división del trabajo no remunerado, sino una doble presencia de las mujeres, quienes siguen teniendo la responsabilidad principal del trabajo no remunerado, pues a pesar de una mayor contribución de los hombres, la igualdad está muy lejos de conseguirse (Hochschild, 1989; Gershuny, et al., 1994). Lo que la autora refiere

en el libro es que hay familias en las que siempre son las mujeres quienes llevan a las niñas y niños a la escuela, pues son quienes los cuidan, mientras que sus padres son proveedores. Específicamente refiere:

*Cuenta Melinda Gates (cofundadora de Bill & Melinda Gates Foundation), que sufría mucho los viajes a la escuela de su hija. Un día su marido Bill, —el famoso fundador de Microsoft— lo resolvió ofreciéndose a llevar el mismo a la niña dos veces por semana. En la escuela fue llamativo ver un papá (y sobre todo éste) en esa tarea y enseguida las otras mamás empezaron a tomar conciencia y a decirles a sus maridos: «Si Bill tiene tiempo y puede llevar a su hija a la escuela tú también puedes hacerlo» (p.90).*

Durante siglos en la cultura machista, las mujeres se han ocupado del trabajo doméstico no remunerado y de cuidados; recientemente se está generando un cambio en la organización social, precisamente por el cuestionamiento en las desigualdades de género, que es lo que cuestiona la economía feminista. Estos cambios implican que los hombres también participen en los trabajos domésticos no remunerados y en los cuidados, como lo señala D'Alessandro. Por ello, hay muchos pendientes aún, como la redistribución de estos trabajos.

## Las familias y su diversidad

Hay diversos tipos de familias, como lo refiere la autora, quien enfatiza que en los últimos 30 años ha cambiado la situación de las personas lesbianas, gays, trans, bi e intersexuales y que se están visibilizando cuestiones de desigualdades. D'Alessandro señala:

*el estudio de la American Psychological Association, en Estados Unidos, los hombres gays ganan un 32% menos, de media, que los hombres heterosexuales con la misma cualificación, y la probabilidad que tiene una persona trans de vivir en la pobreza cuadriplica a la de alguien que no lo sea (p.183).*

Así que incluir la diversidad de familias en la economía es un reto, ya que no se han considerado las desigualdades que viven. La autora muestra un bosquejo de esta temática, ya que es un tema muy novedoso a nivel internacional y en países como México hay mucho por hacer. Entre las investigaciones, sobre la temática, que se han desarrollado en México destacan: Haces (2006), Laguna (2015) y Galindo (2018) porque en ellas han demostrado la importancia de la distribución de los trabajos en las familias lesbomaternales y homoparentales, así como la vivencia de la maternidad y la paternidad. Estos trabajos cuestionan principalmente la distribución del trabajo doméstico y de cuidados en las familias trans, así como la integración de redes sociales de estas familias para el trabajo no remunerado.

## Sus aportaciones

La obra de D'Alessandro es novedosa, reflexiona sobre las desigualdades entre mujeres y hombres en diversos contextos como el político, el económico, en los medios de comunicación, dando cifras estadísticas de varios países desde una visión económica feminista. También muestra los desafíos que un área como la economía tiene: si bien las mujeres se han incorporado al mercado —lo que ha marcado una diferencia en los ingresos de las familias

y en los hogares— siguen siendo ellas quienes hacen el trabajo doméstico y de cuidados, por lo que no hay igualdad ni al interior de éstas, ni al exterior, por lo que se debe seguir visibilizando dicha situación.

La autora da ejemplos de estas desigualdades de género en varias partes del mundo, y menciona algunas propuestas que podrían considerarse desde la economía feminista para que se incluya lo que no se ha hecho, por ejemplo, la diversidad familiar. Así, es un texto que proporciona elementos para continuar el análisis de cómo se puede llegar a la igualdad entre las personas en un mundo en el cual más vale poseer recursos económicos que tiempo para compartir entre las personas.



## Bibliografía

- Carrasco Cristina, Borderías Cristina y Torns Teresa. (2011). Introducción. El trabajo de cuidados: Antecedentes históricos y debates actuales. En Carrasco Cristina, Borderías Cristina y Torns Teresa (Eds.), El trabajo de cuidados. Historia, teoría y políticas, Madrid: Catarata.
- Federici Silvia. (2017). Economía feminista entre movimientos e instituciones: posibilidades, límites, contradicciones?. En Carrasco Bengoa Cristina y Díaz Corral Carme (Eds.), Economía feminista. Desafíos, propuestas, alianzas. Barcelona: Entrepueblos.
- Galindo, Luz María (2018). "Los roles de género en la distribución de trabajo en familias homosexuales y familias homoparentales de hombres en la Ciudad de México", La Ventana, Vol. 6 Num. 48: 41-91.
- García, Joan y Ajenjo Cosp, Marc. (2012). ¿Son las parejas españolas menos igualitarias que las europeas? Diferencias en el tiempo empleado en trabajo no remunerado entre España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido. Documents d'Anàlisi Geogràfica, vol. 58/3: 397-416.
- Gershuny, Jonathan; Godwin, Michael y Jones, Sally (1994). «The domestic labour revolution: A process of lagged adaptation». En: Anderson, M.; Bechhofer, F. y Gershuny, J. (eds.). The social and Political Economy of the household. Oxford: Oxford University Press.
- Haces, María de los Ángeles. (2006). ¿Maternidad lésbica? ¿Paternidad gay?: del autorreconocimiento homoerótico al ejercicio parental. Una aproximación antropológica a las homofamilias. Tesis para obtener el grado de doctora en antropología. México: CIESAS.
- Hochschild, Arlie R. (1989). The second shift: working parents and the revolution at home. Nueva York: Viking Press.
- Laguna, Oscar Emilio. (2013). Arreglos parentales de los varones gay en la Ciudad de México: ¿desestabilización o continuidad? Tesis doctoral, México, DF: UAM-Xochimilco.
- Picchio Antonella. (2005). La economía y la investigación sobre las condiciones de vida. En Cairó Gemma y Mayordomo Maribel (Comps.). Por una economía sobre la vida. Barcelona: Icaria.



**Fuente:** Vermeer, J. (1660). La Lechera. [Imagen]. Recuperado de: <https://educacion.ufm.edu/jan-vermeer-la-lechera-oleo-sobre-tela-1660/>

## **Autores**

### **Alejandro García Garnica**

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Sus principales áreas de investigación son: Instituciones y Organizaciones, Industria automotriz y Teoría de la empresa. Correo electrónico: agg67@hotmail.com

### **Carla Ruiz Mafé**

Doctora en Mercadotecnia Y profesora titular de la Universidad de Valencia, España. Entre sus líneas de investigación se encuentran: Relaciones internacionales, Integración Regional, Organizaciones Internacionales, Geoestrategia. Correo electrónico: carla.ruiz@uv.es

### **Danilo Chávez Rodríguez**

Es catedrático en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Licenciado en Administración y Maestro en Estudios Organizacionales, Maestro en Estudios Internacionales y Doctor en Políticas Públicas. Entre las líneas de investigación se encuentran: Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación, y Gestión de conocimiento. Correo electrónico: danilo.chavez.rodriguez@gmail.com

### **Elizabeth Acosta Gonzaga**

Doctora adscrita al Instituto Politécnico Nacional. Sus principales áreas de investigación son: Informática Educativa y Administración de Sistemas de Información. Correo electrónico: eacostag@ipn.mx

### **Gilmar Enrique Pacheco Zamora**

Licenciados en Ingeniería Industrial, Sus principales áreas de investigación son: Sistemas de Información y Administración de proyectos. Correo electrónico: e\_pacheco54@hotmail.com

### **Guillermo Ernesto Frades Castedo**

Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto del Acero y Aleaciones de Moscú, Rusia. Sus áreas de investigación son: Pulvimetalurgia, Manufactura y Nuevas Tecnologías. Correo electrónico: Guillermo.frades@alinnco.mx

### **Igor Antonio Rivera González**

Doctor adscrito al Instituto Politécnico Nacional. Sus principales áreas de investigación son: Redes de innovación y colaboración. Correo electrónico: igorriv@hotmail.com

### **Isabel Pérez Pérez**

Profesora titular de la Universidad Autónoma de Chiapas, Doctora en Mercadotecnia por la Universidad de Valencia, España. Sus principales áreas de investigación son: Turismo en línea, Ecoturismo, Educación Superior, TIC's y Proyectos sustentables. Correo electrónico: Isabelperez1491@hotmail.com

### **José G. Vargas Hernández**

Posee un Doctorado en Economía Organizacional por parte de la Universidad de Keele y también es Doctor en Filosofía en Administración Pública de la Universidad de Columbia. Correo electrónico: josevargas@cucea.udg.mx, jgvh0811@yahoo.com

### **Lorena Litai Ramos Luna**

Doctora en Estudios Organizacionales por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Profesora de tiempo completo de la Licenciatura en Administración de la misma institución. Sus principales áreas de investigación y docencia son: Educación Superior, Nuevo Institucionalismo, Lógicas Institucionales. Correo electrónico: lorena.litai@gmail.com

### **Luz María Galindo Vilchis**

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales. Profesora de asignatura en la Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: gamavi\_2005@yahoo.com.mx

### **Marco Aurelio Jaso Sánchez**

Es profesor-investigador del Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. Licenciado en Economía, Maestro en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico y Doctor en Políticas de Innovación por el PREST Institute (Reino Unido). Sus áreas de investigación son: Gobernanza del Sistema de Ciencia y Tecnología, Metodologías prospectivas y Transiciones tecnológicas sustentables. Correo electrónico: marco\_jaso@yahoo.com

### **Miguel Ángel Gallardo Estrada**

Maestro en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. Sus principales áreas de investigación son: Instituciones y Organizaciones, Aprendizaje Organizacional, Innovación, Cambio Organizacional y Psicología Organizacional. Correo electrónico: miguel.gallardo@uaem.mx

### **Ofelia Barrios Vargas**

Licenciada en Ingeniería Industrial en Eléctrica y Doctora en Administración. Correo electrónico: obv0402@gmail.com

**Rebeca Rodríguez Minor**

Maestra en la Universidad Anáhuac, México. Cuenta con un Licenciatura y Doctorado en Estudios Latinoamericanos por la Universidad Nacional Autónoma de México. Sus principales líneas de investigación son: Relaciones Internacionales, Integración Regional, Organizaciones Internacionales y Geoestrategia. Correo electrónico: rebeca.rodriguez@anahuac.mx

**Ricardo Alexis Uvalle Aguilera**

Doctor por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Especialista en Derecho Constitucional. Sus principales áreas de investigación son: Derecho Constitucional, Derecho Administrativo, Políticas Públicas, Administración Pública, Diseño Institucional, Corrupción, Transparencia Y Rendición de cuentas. Correo electrónico: ricauva@hotmail.com

**Sergio Mercado Torres**

Licenciado en Administración de Empresas, Maestro en Calidad Total y Competitividad. Correo electrónico: mercdo56@msn.com

**Silvia Sanz Blas**

Doctora en Mercadotecnia Y profesora titular de la Universidad de Valencia, España. Sus principales áreas de investigación son: Comercialización de mercados, Internet, E-Commerce y Turismo en línea. Correo electrónico: silvia.sanz@uv.es

**Yaxail Mata Robledo**

Maestro en Ciencias de la Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Celaya, Guanajuato, México. Sus principales líneas de investigación son: Manufactura y Producción. Correo electrónico: yaxail@hotmail.com, yaxail.mata@gmail.com



**Fuente:** Pasternak, L. (1895). The Night before the Examination. [Imagen]. Recuperado de: <https://www.flickr.com/photos/32357038@N08/6878152730>

**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**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 especializada en 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 que aparece en enero y julio de cada año en versión impresa y en línea. En Administración y Organizaciones, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

**Áreas temáticas**

Administración y Organizaciones publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:

I. Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.

II. Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica.

III. 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, a doble espacio, 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 97-2000 (.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:**

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999), Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Buenos Aires, Argentina: Granica.

### **Ejemplo de capítulo de libro:**

Weeks, D. (1984), Las organizaciones y la toma de decisiones, en Salaman y Thompson. Control e ideología de las organizaciones (pp. 213-245). México: FCE.

### **Ejemplo de artículo de revista:**

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. En California Management Review, 33 (3), 114-135.

### **Ejemplo de tesis:**

Chaves, S. (2001). Manual sobre la técnica del grabado. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

### **Ejemplo de periódico**

Schawartz, J. (1993, Septiembre 30). Efectos sociales y económicos de la obesidad. En The Washington Post, 23(3), 123–136.

### **Página Web:**

American Psychological Association. (2003). APA style: Electronic references. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/elecref.html>.

### **Libro electrónico:**

Martínez, E. (2005). Estudio de la integración de los medios informáticos en los currículos de educación infantil y primaria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/interpuertoricosp>.

- Los siguientes ejemplos son los más utilizados, para mayor información sobre referencias en particular, consultar el Manual APA Sexta Edición, debido que son las normas a las que se apega la Revista Administración y Organizaciones.

## **Ficha de indentificación**

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 y no serán puestos a disposición de terceros.

**Convocatoria**



**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**  
**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**CONVOCATORIA VOL. 22**

**NÚMERO 42 Enero-Junio 2019**

**Recepción de artículos:** hasta enero de 2019

**NÚMERO 43 Julio-Diciembre 2019**

**Recepción de artículos:** hasta abril de 2019

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 el Volumen 22, Números 42 (primavera-2019) y 43 (otoño-2019). Los trabajos deberán apegarse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas; la recepción tendrá como fechas límites las que se señalan en el cuadro de fechas clave.

**Fechas clave (2019)**

	<b>Número 42</b>	<b>Número 43</b>
<b>Proceso</b>	Fechas de corte (Enero, 2019)	Fechas de corte (Abril, 2019)
<b>Recepción de artículos</b>	Hasta Enero, 2019	Hasta Abril, 2019
<b>Revisión del Comité Editorial</b>	Enero, 2019	Mayo, 2019
<b>Revisión por pares evaluadores</b>	Febrero, 2019	Junio, 2019
<b>Recepción de versiones finales de los trabajos</b>	Febrero, 2019	Junio, 2019
<b>Proceso de edición</b>	Enero-Febrero, 2019	Junio-Julio, 2019
<b>Publicación</b>	Febrero, 2019	Julio, 2019



Los trabajos deberán enviarse en versión electrónica a través de la página web:

<https://rayo.xoc.uam.mx>

Cualquier duda o comentario, escribir a:

[rayo@correo.xoc.uam.mx](mailto:rayo@correo.xoc.uam.mx)

[rayo.uam.xoc@gmail.com](mailto:rayo.uam.xoc@gmail.com)

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en:



**Doi de la revista:** <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo>