

Análisis e intervención en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante
Coordinadora





Elvia Espinosa Infante

Doctora en Estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesora investigadora, titular "c" de tiempo completo, Departamento de Administración de la UAM-A, Profesora del Núcleo Básico del Posgrado en Estudios Organizacionales, del Posgrado Integral en Ciencias Administrativas UAM-A y del Posgrado en Intervención Organizacional. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Ponente, panelista y conferencista en diversos eventos nacionales e internacionales. Autora de artículos y capítulos de libros. Jefa del Área Académica Análisis y Gestión de las Organizaciones del Departamento de Administración de la UAM-A.

Análisis e intervención en las organizaciones

COLECCIÓN ADMINISTRACIÓN

SERIE ESTUDIOS

Análisis e intervención en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante
Coordinadora

Universidad Autónoma Metropolitana

Rector General

Dr. José Antonio De los Reyes Heredia

Secretaria General

Dra. Norma Rondero López

Unidad Azcapotzalco

Rectora

Dra. Yadira Zavala Osorio

Secretario

Mtro. Salvador Ulises Islas Barajas

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Director

Dr. Jesús Manuel Ramos García

Secretario Académico

Lic. Gilberto Mendoza Martínez

Jefe del Departamento de Administración

Dr. Alfredo Garibay Suárez

Coordinador de Difusión y Publicaciones

Dr. César Daniel Alvarado Gutiérrez

“El contenido de esta obra fue dictaminado por pares bajo la modalidad de doble ciego”

Primera edición, 2024

© **Universidad Autónoma Metropolitana**

Unidad Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Coordinación de Difusión y Publicaciones

Av. San Pablo 420, Edif. E, Salón 004,

Col. Nueva el Rosario, Alcaldía. Azcapotzalco,

C.P. 02128, Ciudad de México, México, Tel.: 555318-9109

www.publicacionesdcsh.azc.uam.mx

ISBN de la colección: 978-607-477-115-2

ISBN de la obra: 978-607-28-3367-8

Se prohíbe la reproducción por cualquier medio sin el consentimiento del titular de los derechos patrimoniales de la obra.

Impreso en México/Printed in Mexico

PRESENTACIÓN 11

Análisis e intervención en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

CAPÍTULO 1. 27

Intervención para el equilibrio moral emocional en la organización

Víctor Hugo Robles Francia

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Víctor Adrián Robles Ramos

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

Adriana Mariela de la Cruz Caballero

Tecnológico Nacional de México, ITS Centla

CAPÍTULO 2. 49

La necesaria perspectiva de género en la intervención organizacional

Elvia Espinosa Infante

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

Nancy Fabiola Martínez Cervantes

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

CAPÍTULO 3. 79

Experiencia de intervención organizacional en la empresa familiar *Fresvit*

Graciela Salgado-Escobar

Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA

Mario Aguilar-Fernández

Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA-SEPI

CAPÍTULO 4.	111
Tópicos de gestión para la educación superior poscovid-19. Taxonomías, patologías y convalecencia del sector.	
<i>Alfredo Garibay Suárez</i>	
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco	
CAPÍTULO 5.	131
Retos y desafíos del mercado laboral y su inmaterialización en México	
<i>Sandra Alejandra Carrillo Andrés</i>	
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco	
<i>Aureola Quiñónez Salcido</i>	
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa	
<i>Mariana Moranchel Pocaterra</i>	
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa	
CAPÍTULO 6.	171
Estrategias en el manejo de personal.	
Caso: Empresa de Consultoría W “postpandemia”.	
<i>María Teresa Godínez Rivera</i>	
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco	
Semblanzas de los autores	225

PRESENTACIÓN

ANÁLISIS E INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Elvia Espinosa Infante

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

INTRODUCCIÓN

Una organización es una entidad social compleja que reúne a personas con el propósito de lograr objetivos específicos mediante la coordinación de recursos y actividades. Podemos decir que es un grupo estructurado de personas que trabajan juntas para lograr objetivos o metas específicas. Estas metas pueden variar ampliamente y pueden incluir la prestación de servicios, la producción de bienes, la investigación científica, la promoción de causas sociales, entre otras cosas. Las organizaciones pueden adoptar diversas formas y tamaños, desde pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro, hasta grandes corporaciones. Independientemente de su tamaño o propósito, todas las organizaciones comparten algunas características: las construyen e integran personas, tienen una estructura, dentro de ellas se realizan procesos, tienen objetivos, metas, sistemas de comunicación, cultura y se encuentran en un medio ambiente, el cual influye en ellas, así como ellas influyen en este.

El concepto de organización es reciente, data de los años sesenta del siglo pasado. R. Hall en su libro *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* tiene una definición que se ha constituido como clásica. Él definió a la organización como:

(...) una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996, p. 33).

Un punto importante en la definición de Hall, es que las organizaciones se caracterizan por la diferenciación interna, y dentro de ellas hay individuos o grupos luchando por el control situados en fuerzas opositoras.

Desde mediados del siglo pasado, cuando se inicia las teorizaciones de lo que debe entenderse por organización, se establece lo que no debe entenderse por organización. Etzioni señala:

(...) las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, las clases, grupos étnicos y familias (Etzioni, 1972, p. 3).

Por tanto, queda establecido que a las organizaciones se pertenece voluntariamente no se nace en ellas. Además, podemos observar que se ha agrupado a organizaciones disímbo- las ¿Qué tendría que ver una universidad con el ejército o una prisión? Para solventar la dificultad fue necesario la construcción de diferentes tipologías que permitieron la agrupación de las organizaciones por características similares. La definición

de organización, así como la tipología de estas ha sido construida y reconstruida. Hay varias definiciones, así como varias tipologías.

Las organizaciones en un primer momento fueron estudiadas como un espacio donde el individuo lograba cubrir sus necesidades económicas, psicológicas y donde encontraba una familia (Mayo, 2014). La preocupación de los investigadores que las estudiaban se centraba en encontrar cómo incrementar la productividad. Actualmente cuando se habla de organizaciones pocas veces son definidas como entidades neutras y bondadosas. Se reconocen como un posible lugar donde a las personas se les genera sufrimiento, violencia física y psicológica, aburrimiento o desesperación, no sólo en el nivel de los trabajadores manuales, sino también, en los mandos medios y superiores.

Por lo tanto, la organización ya no sólo es entendida como un espacio de producción, con problemas de tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino como un espacio de conflictos, de obtención de estatus y movilidad social, de lucha por el poder, violencia física y simbólica, de discriminación por raza, género, de odio, amor, envidia, sufrimiento, entre otras cosas.

En esos espacios complejos donde subsisten infinidad de fenómenos es donde se debe hacer un minucioso análisis para poder hacer una intervención cuando se detecta alguna problemática dentro de ellas. Pero ¿Qué es una intervención organizacional?

La primera mirada se concentró en las organizaciones de producción, es decir en las empresas y en la preocupación de éstas por la productividad. Y quienes brindaron soluciones fueron otras organizaciones constituidas como consultorías. La consultoría constituyó por mucho tiempo el apoyo externo que las organizaciones (principalmente empresas) utilizaron como asesoras, esencialmente para mejorar la productividad.

El carácter de dicha relación es eminentemente económico y funcionalista, la forma del proceso es comúnmente bajo la lógica de la prescripción, incluso antes del diagnóstico. Por lo general las consultorías venden modelos sin analizar problemas: modelos de reingeniería, de calidad total, de administración por objetivos, etcétera; modelos que dependen de la moda administrativa imperante en el mercado en determinado momento histórico. Y las empresas los compran creyendo que con ellos solucionarían sus problemas de producción.

Posteriormente apareció la intervención organizacional construida desde una visión compleja y multidisciplinaria que permite observar, analizar y tomar en cuenta diferentes fenómenos para resolver el conflicto. Podemos decir que la intervención organizacional busca solucionar problemas técnico-estructurales y de producción en la administración y al mismo tiempo encontrar el cambio social que permita reducir la incertidumbre de la vida social organizacional construyendo relaciones sociales más saludables que aseguren gestiones más eficientes.

El concepto de intervención ha sido utilizado en diferentes disciplinas. Por ejemplo, el trabajo social llama intervención al proceso a través del cual penetra comunidades donde se ha detectado alguna problemática; la psicología entiende por intervención el conjunto de acciones terapéuticas encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y destructivo de sujetos concretos; la antropología interviene en comunidades para estudiarlas y mejorarlas, la medicina a una operación quirúrgica la llama intervención y es realizada para restablecer la salud del sujeto. Por lo tanto, se puede identificar un espectro amplio de teorías construido desde diferentes disciplinas que abordan la intervención (Pacheco, 2015). El estudio de las organizaciones también ha construido su propio marco teórico y metodológico para intervenir en las organizaciones.

Una intervención desde cualquier disciplina implica una “intromisión” para lograr ciertos objetivos, los cuales se establecieron con la ayuda de marcos teóricos referenciales, categorías y herramientas metodológicas propias de la disciplina. Sin embargo, las intervenciones organizacionales exigen mucho más que una sola disciplina. Las organizaciones son complejas, los fenómenos dentro de ellas múltiples e involucran una gran cantidad de variables, no son sólo problemas técnicos los que hay que resolver dentro de ellas, sino una serie de contradicciones, producto de la interacción de los actores, sus deseos y anhelos, frustración y sufrimientos, entre otras cosas; por tanto, el proceso de intervenir en ellas conlleva la necesidad de un abordaje multidisciplinario, amplio y articulado (Pacheco, 2015).

El reconocimiento de la complejidad organizacional obliga a que la intervención sea construida desde una visión compleja y multidisciplinaria. Herreros (2004) señala que la intervención posee un carácter *plástico* al señalar que se han articulado diversas disciplinas, paradigmas, teorías y métodos, todos necesarios para intervenir en las organizaciones, presentando así una intervención que asume la híbrida que la atraviesa reivindicándola y cultivándola.

Ahora bien, no existe un modelo de intervención único que pretenda homogenizar a todas las organizaciones existentes. García Herrera (2009) señala que no existe, un dispositivo de intervención que no vaya acompañado de una metáfora tanto de la sociedad, del hombre y de la política. Por tanto, la intervención es impensable sin un modelo de sociedad detrás. Minguet (2001) señala que no hay teoría de la intervención sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención. Como no hay una teoría y métodos específicos para la intervención, sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención no hay una sola forma de

poner en práctica la intervención. Por tanto, hay tantos métodos como organizaciones existen (Fernández, *et al.*, 2012).

Enríquez (2001) señala que para que se dé una intervención es necesario que alguien de la organización lo demande; esa solicitud puede provenir de diferentes partes de la estructura organizacional, que perciben una situación de crisis. Por tanto, el interventor es un agente externo que desde afuera teórica y metodológicamente diseña y opera sus propuestas para comprender la compleja naturaleza de la organización, así como lograr inducir su transformación. Es por ello por lo que el proceso de intervención implica que un tercero irrumpa en la vida organizacional y lleve a cabo una investigación especializada que tiene como finalidad emitir una opinión, promover, impulsar, construir, implementar una solución a un problema. El interventor es por tanto un apoyo para que los miembros de la organización encuentren el sentido comunitario de la acción (Fernández, *et al.*, 2012).

Para llevar a cabo una intervención es necesario crear un modelo *ad hoc* a las necesidades, características, realidad, historia, contexto, etcétera, de la organización. Para construir ese modelo *ad hoc* a la organización los interventores requerirán de teoría, metodología y técnicas. Con la teoría se cimienta la perspectiva para explicar a la organización; la acción interventora no es lineal sino es un ir y venir entre la realidad y la teoría, entre el interventor y los miembros de la organización; una vez que se conocen las necesidades de la organización, se llevará a cabo un diagnóstico integral de la organización tomando las herramientas conocidas y una vez hecho esto, el interventor puede construir un instrumento metodológico para emprender la acción interventora, este será quien marque el método de acción para lograr la transformación de la organización (Morales, Martínez y Carrillo 2015).

Una intervención organizacional se refiere a acciones planificadas y sistemáticas que se implementan en una organización con el objetivo de mejorar su rendimiento, eficacia, eficiencia o la calidad de vida laboral de sus miembros. Estas intervenciones pueden ser iniciadas para abordar problemas específicos dentro de la organización, mejorar procesos, fortalecer la cultura organizativa o facilitar el cambio. Pero siempre, después de una intervención se espera un cambio que mejore la totalidad de la organización.

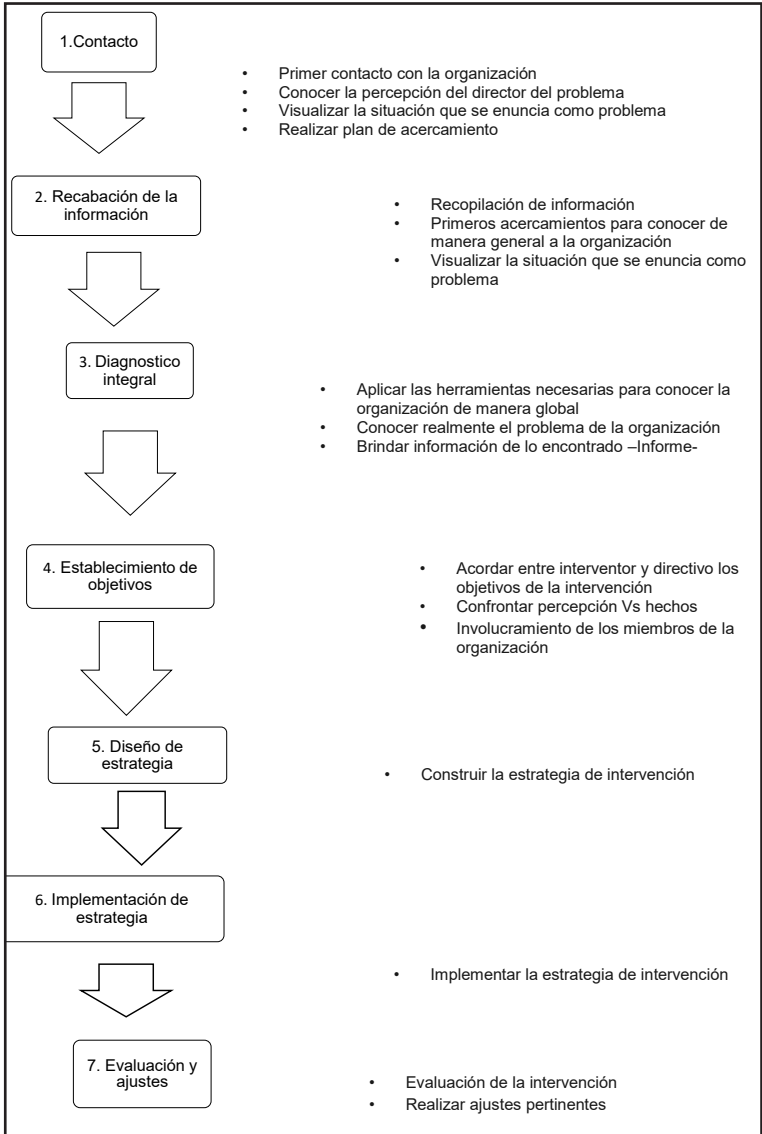
El análisis organizacional para realizar el proceso de intervención es fundamental ya que permite entender la dinámica organizacional para proponer intervenciones efectivas. Es fundamental realizar un diagnóstico a través del cual se evalúa a la organización en todos los aspectos, incluyendo la cultura. Esto permitirá identificar los problemas y necesidades específicas lo cual es esencial para diseñar las estrategias de intervención. Una vez definidas las estrategias, se procede a la planificación e implementación detallada de la intervención, se monitorea y se realizan ajustes si es necesario.

Morales, Martínez y Carrillo proponen un procedimiento para la intervención, el cual presentamos en el Cuadro 1.

La intervención en las organizaciones es un proceso continuo y dinámico. Requiere una comprensión profunda de la organización y de su capacidad para adaptarse a cambios. La efectividad de este proceso radica en la capacidad de identificar problemas, diseñar intervenciones adecuadas y evaluar continuamente los resultados para lograr una mejora sostenible. En la intervención organizacional es necesario contar con la participación de los miembros de la organización, una gestión del cambio que pueda manejar las resistencias a las modificaciones, así como un sistema de comunicación eficaz.

Después de implementar las intervenciones, se deben realizar evaluaciones para medir el impacto, comparando los

Cuadro 1. Procedimiento de intervención



Fuente: Morales, Martínez y Carrillo (2015).

resultados con los objetivos establecidos, identificar lecciones aprendidas y ajustar las estrategias según sea necesario.

Algunas formas comunes de intervención organizacional incluyen la reestructuración, programas de desarrollo de liderazgo, implementación de nuevas tecnologías, procesos de mejora continua, gestión del cambio cultural, entre otros. La elección de la intervención específica depende de los desafíos y metas particulares de la organización.

El género es un factor crucial en el análisis e intervención en las organizaciones. Este enfoque permite reconocer las diferencias y desigualdades de género que pueden existir en el entorno organizacional y abordarlas de manera inclusiva y equitativa. Realizar una intervención con perspectiva de género ayuda a crear entornos laborales más justos y proporciona igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de su género. La diversidad de género en los equipos y en toda la organización puede contribuir positivamente al desempeño, la creatividad, soluciones más innovadoras y mejoras en la toma de decisiones. Las organizaciones que promueven la igualdad de género son más propensas a retener y atraer talento diverso. Las políticas y prácticas de género inclusivas pueden mejorar la reputación de la empresa, haciéndola más atractiva para profesionales talentosos de todos los géneros. Muchas jurisdicciones tienen leyes y regulaciones que prohíben la discriminación de género en el lugar de trabajo. Considerar el género en el análisis organizacional y las intervenciones no solo es ético, sino que también ayuda a las organizaciones a cumplir con las normativas legales vigentes. La inclusión del género contribuye a la construcción de una cultura organizacional más diversa e inclusiva. Esto no solo beneficia a los empleados directamente afectados, sino que también mejora el ambiente de trabajo para todos. Las organizaciones que comprenden las necesidades específicas relacionadas con el género pueden implementar políticas y programas que promuevan

un ambiente laboral más saludable y apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El análisis e intervención organizacional centrados en el género son esenciales para promover la equidad, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Estos enfoques no solo son socialmente responsables, sino que también pueden conducir a beneficios tangibles para la organización en términos de rendimiento, retención de talento y reputación.

Pero las miradas sobre la problemática organizacional, las variables tomadas en cuenta para realizar el diagnóstico y construir el instrumento metodológico para emprender la acción interventora están en manos del interventor. El interventor está en una situación especial, en una cumbre que permite mirar todo desde el exterior. El interventor tiene su propia metáfora de hombre, organización y sociedad, sus valores y creencias sobre el buen funcionamiento de la organización. Él tomará ciertas actitudes frente a diversas situaciones, a veces se dejará llevar por movimientos de simpatía y otras veces por movimientos de contra-transferencia-negativa. Uhalde y Osty (2000) señalan que más allá del requerimiento y exigencia de distanciamiento y objetivación la práctica de la intervención supone una clarificación de las referencias y valores que guían al interventor. La neutralidad es una ilusión. De ahí la importancia de la ética del interventor.

Uno de los referentes más relevantes con respecto al tema ético y las prácticas del interventor dentro de la organización es Eugène Enríquez, quien en su trabajo *L'éthique de l'intervenant* pone de relieve el papel de la ética en la actividad de intervención. Enríquez (2001) señala que el primer principio ético del interventor es el precepto de Hipócrates que señala “no hacer daño a nadie”, no buscar “mejorar la organización” si esto dañara a alguien lo cual puede enfermar aún más a la organización y crear más patologías (Espinosa y Lozano, 2017).

El proceso de intervención siempre conllevará el dilema de los valores del interventor, estos estarán presentes, y la sana distancia del objeto estudiado siempre será cuestionada, como es cuestionado el hecho de que el interventor “recibe un pago” interviene y se retira (Espinoso y Lozano, 2017).

Bien, podemos decir que la intervención organizacional está construida desde una mirada compleja y multidisciplinaria que involucra una visión del conjunto de la organización. Busca resolver problemas que la administración plantea, pero tomando en cuenta los diferentes actores que interactúan en el espacio organizacional, reconociendo las dimensiones complejas de la organización para poder explicar los procesos antes de mejorarlos. Antes de intervenir, amplía la información sobre los problemas y preocupaciones tanto individuales como colectivos. La intervención organizacional se preocupa por garantizar la eficacia y eficiencia, pero consciente de la idea de encontrar el cambio social y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización.

Creemos que con lo expuesto es suficiente y por lo tanto es momento de abordar los capítulos que contiene el presente libro. Primero presentemos los trabajos que se ocupan de la intervención organizacional. Posteriormente aquellos que analizan diferentes problemas organizacionales.

El primer capítulo del libro lleva por título: *Intervención para el equilibrio moral emocional en la organización* y es una colaboración de: Víctor Hugo Robles Francia, Víctor Adrián Robles Ramos y Adriana Mariela de la Cruz Caballero. Los autores plantean que las emociones del individuo son relevantes en el comportamiento y fundamentales en los impulsos morales que condicionan su actuar en el ámbito organizacional. Las acciones inmorales e incorrectas en el entorno organizacional, se consideran afectaciones en la salud emocional. Estas afectaciones ocasionan un desbalance moral emocional que precisa tratarse mediante una intervención. Los autores abordan en el capítulo los preceptos generales para una interven-

ción para lograr el equilibrio moral emocional del individuo en la organización. Su propuesta es trabajar mediante la interacción sensorial y emocional de las personas que realiza la sociología de las emociones, la sociología clínica y la psicología moral. Los autores detallan el procedimiento de intervención a nivel individual dentro de la organización. Para lograrlo sugieren un procedimiento de seis fases sobre la deliberación emocional, estas son: la representación de la historia moral emocional, la deliberación individual, la deliberación progrupo, la deliberación intergrupala, la deliberación versus grupo y la síntesis final. En el capítulo presentan detalles de las fases y sus implicaciones finales.

El capítulo dos: *La necesaria perspectiva de género en la intervención organizacional* es una aportación de Elvia Espinosa Infante y Nancy Fabiola Martínez Cervantes. El planteamiento que se presenta en este capítulo es que la cultura ha creado la oposición hombre y mujer, esta distinción contribuye a la esencialización de la feminidad y de la masculinidad y produce efectos en el imaginario de las personas. A lo largo de la historia, se ha construido a la mujer subordinada a lo masculino, lo que la ha colocado al margen de muchos derechos, así como acceso al conocimiento y a la tecnología. Esta construcción simbólico cultural de la diferencia sexual introyectada en los sujetos y presente en toda acción cotidiana penetra en las organizaciones. Por tanto, mirar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva de género se hace indispensable en cualquier proceso de intervención. Las autoras parten del supuesto de que la organización es un espacio complejo donde coexisten infinidad de fenómenos y algunos de ellos están relacionados con la presencia de mujeres dentro de éstas. Por tanto, para poder diseñar posibles soluciones a conflictos organizacionales es indispensable el análisis, comprensión y propuesta que contemple la perspectiva de género, sólo así la intervención organizacional estará completa. Las autoras utilizan la tecnología como variable en el análisis debido a que ésta tiene un

profundo impacto en los procesos de cambio en las organizaciones y al hecho de que las mujeres tienen poca presencia en este campo.

Graciela Salgado-Escobar y Mario Aguilar-Fernández presentan el trabajo que lleva por título *Experiencia de intervención organizacional en la empresa familiar Fresvit*. Los autores argumentan que las pymes son un motor para la economía en México, sin embargo, cada vez es más incierta su capacidad para responder a los problemas complejos como la crisis provocada por el virus del SARS-COV-2 (COVID-19). Por lo tanto, proponen la pertinencia de hablar de intervención organizacional en las pymes. En el capítulo se presenta el caso en la empresa familiar *Fresvit* ubicada en el estado de Morelos dedicada a purificar y envasado de agua. Los autores describen la aplicación de una metodología de intervención organizacional para la acreditación de las inspecciones de salubridad y mejorar el desempeño de la organización. La investigación se realizó en cinco fases: 1) contacto inicial para atender las anomalías registradas en una inspección por parte de la Secretaría de Salubridad del estado de Morelos. 2) diagnóstico para identificar la problemática de producción, control de calidad, servicio al cliente, logística, entre otras. 3) diseño de la propuesta centrada en la mejora de los procesos, con base en metodologías de administración, ingeniería, mercadotecnia y recursos humanos, 4) intervención de dos años y 5) presentación de resultados, los cuales fueron positivos; entre los más representativos: cumpliendo al 100% de los requerimientos de salubridad, menor porcentaje de producto rechazado, configuración de rutas de distribución lo que permitió reducir costos, tiempos y aumentar la satisfacción del cliente.

Tópicos de gestión para la educación superior POS-COVID-19. Taxonomías, patologías y convalecencia del sector, es la colaboración de Alfredo Garibay Suárez. El capítulo presenta, en palabras del autor, una investigación desde una visión progresista, positivista y de orden estratégico, de la gestión de la educación su-

perior POS-COVID-19 a partir de un proceso de intervención institucional, que se encuentra en las propuestas de un Programa Estratégico de Gestión de un Departamento en una institución de educación superior.

Los siguientes trabajos del libro se centran en el análisis de diversos fenómenos organizacionales, iniciemos con el trabajo *Retos y desafíos del mercado laboral y su inmaterialización en México* presentado por Sandra Alejandra Carillo Andrés, Aureola Quiñónez Salcido y Mariana Moranchel Pocaterra. En este capítulo se examina el proceso de transformación del concepto de trabajo, identificando las diversas modalidades que han surgido a lo largo del tiempo y que han llevado a su virtualización. Se abordan aspectos como su integración en el ámbito empresarial, su regulación y los efectos económicos, sociales y organizacionales resultantes. El capítulo está dividido en tres apartados, en el primero exponen los antecedentes relacionados con la conceptualización del mercado laboral, en el segundo los cambios experimentados en el trabajo como respuesta a las variaciones en los medios de producción, con especial atención en la influencia de la tecnología en los diferentes sectores económicos, aquí las autoras analizan la transición hacia la virtualización del trabajo, acentuada durante la pandemia provocada por el virus SARS-COV-2 (COVID-19), en la tercera parte examinan las transformaciones en la regulación del mercado laboral, destacando especialmente su virtualización y explorando los impactos organizacionales y socioeconómicos con el objetivo de comprender los desafíos que enfrenta el mercado laboral de México.

María Teresa Godínez Rivera presenta el capítulo titulado *Estrategias en el manejo de personal. Caso: empresa de consultoría W "postpandemia"*, ahí señala que la pandemia fue una oportunidad para que los directivos de muchas organizaciones detectaran problemáticas y dieran respuesta a los retos y desafíos. Sostiene que un elemento vital para atender las necesidades de cambio en las organizaciones son las personas,

a las cuales hay que mirar de manera integral: conocimientos, habilidades, competencias, aptitudes, emociones valores y actitudes. En el caso que la autora ha venido estudiando *Empresa de Consultoría W* sus estrategias de administración de personal, buscan buenas prácticas que conduzcan al beneficio mutuo, estabilidad, certidumbre, crecimiento y a la mejora continua de la empresa. En el capítulo la autora hace un recuento de lo que han sido las diversas estrategias de manejo de personal en la *Empresa de Consultoría W* antes, durante y después de la pandemia.

Estos son los seis trabajos que integran el libro del área *Análisis y gestión de las organizaciones*. Solo nos falta, como en todos los obras, señalar la profunda gratitud a quienes participaron en este proyecto. Nuestro especial agradecimiento a Margarita Ríos Hernández y Gabriela Hernández Segura ayudantes de investigación del área por su apoyo en la integración y lecturas del libro.

REFERENCIAS

- Carrillo Andrés, S. A., Martínez Cervantes, N. F. y Morales Franco, E. (2022). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Revista Gestión y Estrategia*, (48), 39-56.
- Enríquez, E. (2001). L'éthique de l'intervenant. En D. Vrancken y O. Kutty (Coord.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles. De Boek and Larcier, pp. 299-310.
- Espinosa Infante E. y Lozano Carrillo O. (2017). La intervención en las organizaciones: Apuntes para pensar su importancia, en *Diferentes miradas en la organización*. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México, CDMX.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. UTEHA.
- Fernández M.M., Ramírez G. y Hernández A. (2012). "La intervención organizacional una actividad científica y pro-

- fesional para el cambio profundo en las organizaciones”, *Ide@s CONCYTEG*, 7(79), pp. 39-53.
- García Herrera, R. I. (2009). Ponencia: Cambio y/o transformación organizacional desde los modelos de intervención social. Retos y perspectivas de análisis. *VII Congreso internacional de análisis organizacional: Organización y crisis: consecuencias y desafíos*. Villahermosa, Tabasco.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall. México.
- Herreros, G. (2004). *Sociologie D'intervention: Sociologie Plastique*. Gerer & Comprendre.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilization*. *International Library of Sociology*. Editor Routledge.
- Minguet, G. (2001). “Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention”. En D. Vrancken y O. Kutuy (Coord.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles, de Boeck and Larcier, pp. 19-68.
- Pacheco Espejel, A. A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Revista Gestión y Estrategia*, (48), 15-24.
- Uhalde, M. y Florence, O. (2000). *Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique*. Communication au colloque international del' AISLF, QUEBEC, CANADA, Juillet.

CAPÍTULO 1.

INTERVENCIÓN PARA EL EQUILIBRIO MORAL EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Víctor Hugo Robles Francia

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Víctor Adrián Robles Ramos

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

Adriana Mariela de la Cruz Caballero

Tecnológico Nacional de México, ITS Centla

INTRODUCCIÓN

Las emociones del individuo son relevantes en el comportamiento, y fundamentales en los impulsos morales que condicionan su actuar en el ámbito organizacional. Las acciones inmorales e incorrectas en el entorno organizacional, se consideran afectaciones en la salud emocional. Estas afectaciones ocasionan un desbalance moral emocional, que precisa tratarse mediante una intervención. En el presente capítulo se abordan los preceptos generales de una intervención para el equilibrio moral emocional del individuo en la organización. Esto mediante la interacción sensorial y emocional de las personas, de la sociología de las emociones, la sociología clínica y la psicología moral. Se detalla el procedimiento de intervención a nivel individual organizacional. El procedimiento sugerido establece seis fases sobre la deliberación emocional: la representación de la historia moral emocional, la deliberación individual, la deliberación progrupo, la deliberación intergru-

pal, la deliberación versus grupo y la síntesis final. Se presentan los detalles de las fases y sus implicaciones finales.

1. EMOCIONES MORALES, UNA ALTERNATIVA EN LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

La perspectiva epistemológica convencional, como el empirismo lógico y el racionalismo, así como el funcionalismo utilitarista de la organización, excluyen el estudio de las sensaciones emotivas. Desde esta perspectiva se arguye que, las emociones solo expresan deseos y no portan nada al conocimiento organizacional. Sin embargo, a través de las teorías intuicionista y la cognitiva de las emociones, se ha demostrado que las emociones proporcionan conocimiento. En la actuación humana dentro de la organización, las emociones determinan parte importante de su interacción personal, grupal y organizacional. De tal modo, la persona desea el placer o evita el sufrimiento dentro de la organización. En este sentido, un estado emocional equilibrado de la persona en la organización implica una actuación correcta, un cumplimiento de las normas, políticas y metas organizacionales. Contrariamente, refiere un desbalance emocional moral con acciones incorrectas organizacionales. Por ello, el objetivo principal del presente capítulo es exponer un procedimiento de intervención para desarrollar el equilibrio moral emocional en la organización.

1.1. Organización y cuerpo

Primeramente, reconocemos conforme a Chanlat (1994), que la obsesión por la eficacia, la productividad y el desempeño utilitarista en las organizaciones, han orientado y limitado los estudios solamente a su control, excluyendo la investigación de las emociones. En este mismo sentido, Montañó (2010) alude, que esta visión utilitarista organizacional relega toda crítica sobre los principios y la moral de la organización. Es-

to es, ni las emociones ni la moral son objeto de estudio convencional de la organización. Encima de ello, las limitaciones explicativas en la organización se deben a su perspectiva epistemológica convencional. Asimismo, los aspectos funcionalistas utilitarios, de acuerdo con Bermúdez (2013), no han logrado comprender el sufrimiento ni el placer de las actividades humanas en la organización.

No obstante, las experiencias emocionales son abordadas evidentemente por áreas de la Sociología, como la sociología de las emociones donde las aportaciones de Simmel (2014) son fundamentales (Sabido, 2016). La interacción corporal, junto con la sociología clínica (Bermúdez, 2013) conforman el fundamento de la presente propuesta de intervención en el equilibrio moral emocional en la organización.

1.2. Intervención en el equilibrio moral en la organización

Respecto a la intervención, de acuerdo con Nielsen, Taris y Cox (2010), se pretende incidir favorablemente en la salud y el bienestar, específicamente en el equilibrio moral emocional de las personas en la organización. Donde el equilibrio moral emocional, conforme a Robles (2021), se asume como el estado emotivo satisfactorio o saludable, mediante el cual la persona en la organización actúa correctamente, teniendo umbrales balanceados de sufrimiento y de placer moral.

Asimismo, conforme a García Retana (2012), el balance moral organizacional depende del estado emocional y de las vivencias afectivas de los individuos. Aquí, las interacciones personales se enmarcan en un entorno moral particular, donde según Barreiro (2012), la estructura socioemocional de justicia influye en su razonamiento y equilibrio moral.

Por otro lado, el equilibrio moral emocional se ve afectado por experiencias desagradables en la organización y muchas veces intensas, inclinando al individuo a incumplir

normas personales, grupales, sociales y corromper incluso, sus propios principios. Estas alteraciones, aseveran Castro-Ospino, *et al.* (2020), suelen deberse a acciones violentas organizacionales, psicológicas o físicas, que transitan de lo sutil e insidiosa a lo evidente y descarada, orientadas muchas veces, a uno o varios miembros de la organización.

1.3. Intervención organizacional

En el ámbito organizacional, se asume la definición de Nielsen *et al.* (2010), sobre intervención, como las acciones planificadas para resolver las causas de una patología organizacional, orientadas individual o grupalmente a sus miembros. Entonces, la intervención en el equilibrio moral emocional en la organización refiere a las tareas encaminadas a mantener un estado de bienestar y de balance emocional, por medio del cual, el individuo cumple íntegramente las normas y reglas. Esto es, las acciones encaminadas a sustentar la moral organizacional.

Asimismo, Nielsen y Abildgaard (2013) exponen que, desde la primera década de este milenio ha crecido el interés por la intervención organizacional con la finalidad de incidir favorablemente en la salud de los trabajadores y en el bienestar general de ellos. Estos autores asumen, que las intervenciones organizacionales son un conjunto de propuestas para comenzar y llevar a cabo acciones para un cambio propicio en la salud laboral (Nielsen y Abildgaard, 2013).

1.4. Intervención planeada o reactiva

Respecto a la intervención del equilibrio moral organizacional, recurrimos a la perspectiva de las acciones para los cambios que sugiere Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella y Ronda-Pupo (2016), que las organizaciones pueden asumirse como adaptaciones. Estos autores afirman, que las organizaciones emergen del cambio e igualmente sufren transformaciones

(Pérez-Vallejo, *et al.*, 2016). De tal forma, las organizaciones bien pueden ser planeadas mediante una meditación profunda, un ajuste paulatino de la organización o, por el contrario, como lo establece Sandoval (2014), deberse a una reacción ante una situación particular del entorno organizacional.

No obstante, ya sea reactivos o profusamente planeados, los cambios implican intervenciones en los seres humanos dentro de una organización. Nielsen y Abildgaard (2013) establecen, que las intervenciones, por su mecanismo de actuación, se clasifican en tres categorías: i) primarias, encaminadas a tratar la causa de origen, ii) secundarias, enfocadas a incrementar las capacidades de la persona para el trabajo y iii) terciarias, destinadas a solventar los padecimientos en la salud de los empleados (Randall y Nielsen, 2010). Asimismo, se puede complementar la taxonomía de las intervenciones organizacionales, con base a las unidades de aplicación, como sugiere Nielsen y Abildgaard (2013), en cuatro niveles: el grupo, el líder, la organización y la estructura o procedimientos.

Sin embargo, se enfatiza particularmente en el presente manuscrito, el papel protagónico que representa el nivel individual en la intervención del equilibrio moral emocional organizacional. Pues apoyados en la propuesta de Simmel (2014), se establece que las interacciones individuales son las que determinan la organización como una construcción social (Sabido, 2016). Asimismo, los procedimientos de intervención en la persona y su interacción con otros no abundan. Esto es, los estudios para mejorar la salud y el bienestar de los empleados son muy limitados. Más reducidos lo son, las investigaciones el equilibrio moral emocional. Enfatizando de esta forma, el objetivo del presente manuscrito, proponer un procedimiento de intervención para el equilibrio moral emocional en la organización.

2. DESARROLLO

2.1. Las emociones en el juicio moral organizacional

Nielsen y Abildgaard (2013) afirman, que existen pocas intervenciones en la salud, debido a que es complicada la evaluación de sus efectos. Por ello, Chanlat (1994) nos obliga a dar prioridad a una antropología de la organización, para la comprensión de la realidad humana en ella, reconociendo la influencia recíproca entre el individuo y la organización (Chanlat, 1994).

Además, conforme a Simmel (2014), el individuo organizacional se forma por interacciones corporales y emocionales, gestándose así una construcción social. Donde, la proximidad corpórea, dice Simmel (2014) genera una percepción del otro por los sentidos, también entre personas y con objetos del mundo (Sabido, 2006).

En la interacción entre los individuos y la organización las emociones juegan un rol estelar con el cumplimiento del deber y las reglas sociales. En este sentido, conforme a Co-va *et al.* (2015), las emociones relacionadas con las normas se asumen como emociones morales. Asimismo, Bericart (2012) Vélez y Ostrosky (2006) exponen, que las emociones morales negativas reflejan algún tipo de aflicción y, contrariamente las positivas provocan cierta sensación gratificante. Consideramos así, que un sujeto equilibrado emocional y moralmente en la organización no tendrá una sensación emotiva dolorosa que lo impulse a una actuación violenta e incluso cuando la persona siente una sensación exageradamente placentera, esto le causará algún trastorno, en desequilibrio emocional en umbrales extremos que incidan en conductas incorrectas o inmorales en la organización.

Por otro lado, añadiendo dos emociones morales elementales en la interacción humana, incluyendo en la organización, podemos señalar conforme a Kaplan y Tivnan (2014), que el

incumplimiento de las reglas origina la emoción de la culpa, generando una sensación angustiante, desagradable. Contrariamente, estos mismos autores señalan, que el cumplimiento cabal de las normas genera una emoción gratificante (Kaplan y Tivnan, 2014), reconocida como el orgullo. Se asumen así, estas dos emociones básicas del balance emocional moral adecuado para la actuación conforme a la moral organizacional, que de acuerdo con Prinz (2007), este equilibrio determina una acción correcta.

2.2. La interacción sensitiva organizacional

Mediante las interacciones se perciben moralmente las acciones de los otros y se emite una sentencia, correcta o incorrecta, haciendo sentir al actuante, mediante una mirada de desaprobación, un gesto del rostro o una reacción corpórea especial, la culpabilidad de hacer algo malo o de aprobación, imprimiendo la sensación de orgullo, por haber cumplido con lo que dicta las normas y el deber en la organización. Esto es, apoyado en Sabido (2017), se tiene la impresión sensorial del medio, el cual genera el conocimiento mutuo de los actores y se produce una sensación sobre el otro, percibiendo una sensación placentera o dolorosa.

En la interacción emocional de los individuos en la organización, consideramos que los sentidos humanos conforman la base fundamental en la intersubjetividad organizacional, pues las personas se perciben mediante ellos, se ven, se oyen y se huelen, entre otras asunciones sensibles, que resultan fundamentales para su comportamiento. Conforme a Rizo (2006), se consideran dos percepciones sensoriales fundamentales para la relación entre la persona y su mundo, la vista y el oído, en donde las personas se descubren mutuamente, tomando conciencia de sí mismas por medio de las percepciones sensibles con los otros.

En las interacciones de las personas en la organización, apoyados en Simmel (2014), Goffman (1991), Casas y Dasso (2020), consideramos que las impresiones sensibles siempre trabajan en conjunto y nunca de manera aislada. Estos mismos autores confirman que la vista es la protagonista y el sentido del oído el coprotagonista sensorial.

Simmel (2014) asevera, que el rostro representa la parte del cuerpo humano más diferenciada del individuo, determinado por condiciones históricas que, mediante su observación, orienta la interacción del sujeto con el otro y descubre los vestigios de su condición afectiva (Sabido, 2017). Así, la ruta del individualismo, conforme a Simmel (2014), Dettano (2013) y Lvovich (2011), se genera gracias al privilegio de la vista y en menor grado por los demás sentidos, como el del oído y los de mayor proximidad e intimidad, como el olfato, el tacto y el gusto.

De esta manera, desde la visión interaccionista sociológica de los cuerpos propuesta por Simmel (2014) y la perspectiva antropológica de la organización de Chanlat (1994), se propone una intervención mediante el nivel individual organizacional. Donde el sujeto existe mediante la percepción sensorial e interacción con otros (Rizo, 2006; Casas y Dasso, 2020).

2.3. Intervención en el equilibrio moral emocional

Habiendo expuesto la importancia de la categoría individual organizacional, se detallan a continuación los pasos propuestos para la intervención del equilibrio moral emocional, la *Intervención Mediante La Deliberación De Dilemas Morales Emocionales* IDDME.

El dilema moral emocional es la parte central del IDDME. El dilema como estímulo, interactúa con el participante, quien es estimulado y conforme a Grasseli y Salomone (2013), se generan dos escenarios para él; uno interior, referido a las

emociones, fantasías y representaciones propias y, otro exterior al sujeto, implicado de relaciones sociales y culturales. Así, la percepción de los dilemas en las intervenciones organizacionales, como cualquier otra actividad de cambio planificada, como sugiere Nielsen y Abildgaard (2013) deben adaptarse a las rutinas y condiciones contextuales de la organización. Esto es, los dilemas deben estar adaptados a las rutinas y contexto organizacional de la intervención.

El procedimiento IDDME propuesto, se apoya a su vez, en los procedimientos de la deliberación de dilemas y del teatro fórum. En la IDDME el dilema moral emocional funge como estímulo central sobre el que versa la exposición del interventor, la deliberación individual, la deliberación a favor de las sensaciones y sentencia del grupo, la deliberación multigrupal, contragrupal y síntesis autoreflexiva individual como se observa en la Figura 1.

Figura 1.
Procedimiento general de la IDDME



2.3.1. Exposición del dilema moral emocional

Iniciando con los pasos específicos en la IDDME, primeramente, se expone una historia, real, semireal o hipotética, común a la población por intervenir. De acuerdo con Gómez, *et al.* (2017), la situación descrita en la historia influye para que las personas se reflejen en ella, donde el narrador le otorga voz al protagonista del relato.

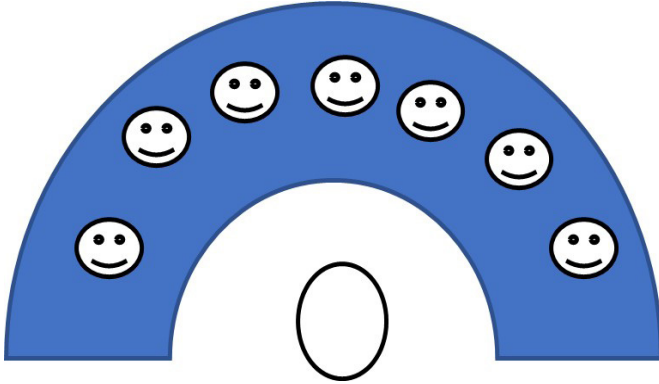
El narrador debe reconocer las expresiones corporales reactivas de la audiencia y observar si la presentación fue exitosa a partir de las reacciones de los participantes. Reconocer las reacciones sensibles de la mirada, los sonidos, exclamaciones o silencios de la audiencia, observar las reacciones corpóreas sugiere Goffman (1991) y Simmel (2014), incluyendo todos sus matices corporales. Terminando la narración del dilema, el expositor inquiere y motiva la deliberación con los cuestionamientos: ¿Qué tan penoso o doloroso sientes tú que fue para el protagonista? y ¿en qué magnitud él sintió culpa u orgullo? Por favor escribe los motivos de tu razonamiento sobre la emoción que sintió el protagonista.

En la exposición del dilema expuesto por el narrador, se enfatiza la entonación de las palabras, siguiendo el acto del cuentacuentos (Casado, 2014). El narrador, como buen actor, debe enfatizar la exclamación, denotando admiración, incredulidad o silencios, cuando refiere cierta carga emocional de la historia narrada. Igualmente, con la mirada, al observar a la audiencia, como un público ante una obra teatral, asombrada, con los ojos bien abiertos, con una manifestación de incredulidad o desagrado, condenando o apreciando la actuación mediante la interacción sensorial y particularmente con la mirada (Simmel, 2014; Sabido, 2006).

En este procedimiento, el aula o el espacio de intervención se configura como un escenario, a manera de herradura, tal como se muestra en la Figura 2. Esto, con la finalidad de que todos los participantes observen la exposición del narra-

dor, tengan una interacción donde observen el rostro del narrador y éste observe las reacciones del público.

Figura 2.
Distribución del escenario de intervención



2.3.2. Autodeliberación

Una vez expuesta la historia, en el siguiente momento, los participantes realizan una autodeliberación sobre el desenlace, las sensaciones y las emociones del protagonista. Reconociendo que, en la deliberación, de acuerdo con Panea (2018), se emplean metáforas, imágenes y emociones, asumiendo una concatenación de procesos psicológicos para dictar una sentencia moral.

En la autodeliberación, a partir de la imaginación del mismo individuo, él genera naturalmente sus propias imágenes y remembranzas sentimentales, mediante las cuales sentencia la actuación del protagonista del dilema. En el personaje, al igual que en el jurado que delibera, se plasma la estructura freudiana: el *yo* que reflexiona sobre los instintos y pulsiones del *ello*, que atenta contra las máximas o principios impuestos por el *super yo* (Freud, 1923). Así, la valoración moral es encausada primero afectivamente; seguida, por la parte racional de

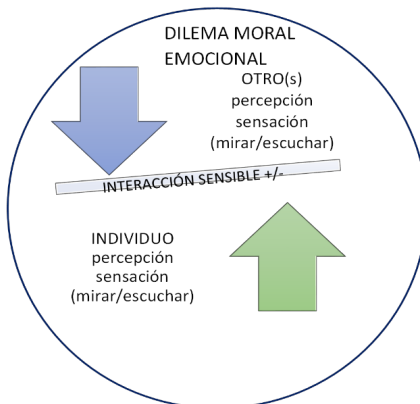
nuestra mente, pretendiendo enfatizarse la estructura emotiva a lo largo del IDDME.

2.3.3. Deliberación en pequeños grupos

En la IDDME el participante reflexiona y delibera en pequeños grupos sobre el dilema y su desenlace. Se establecen preguntas detonantes, ¿Piensa usted que el protagonista debió sentirse culpable u orgulloso? ¿Qué razones piensa usted que serían válidas para ello? La deliberación como estableció Pa-nea (2018), se concatenan varios procesos mentales y particularmente con las interacciones con los otros, como propone Simmel (2011), nos reconocemos por la percepción de los otros, sus impresiones sobre nosotros.

En la interacción emocional, Grasseli y Salomone (2012) aseveran, que los individuos perciben los escenarios descritos en rutinas y entornos organizacionales. Apoyados en Simmel (2014), mediante las interacciones sensoriales, los participantes en la intervención comparten sensaciones, emociones y deliberan sobre el escenario descrito y percibido, como se observa en la Figura 3. Individual y grupalmente, conforme a

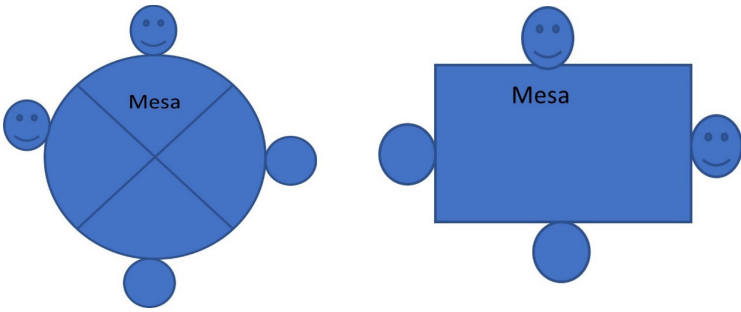
Figura 3.
Interacción sensible y balance moral emocional intersujetos



Panea (2018), la reacción intuitiva de aprobación o rechazo constituye la base de la valoración moral. Este autor asevera que, lo que provoca bienestar se considera moral y lo que causa rechazo se considerará inmoral (Panea, 2018). De esta manera, las reacciones intuitivas responden a patrones adaptativos forjados en el cerebro por la convivencia en grupos pequeños.

Así, la deliberación a favor del grupo, integrado por 4 a 5 participantes, comparten argumentaciones, deducciones, intuiciones; miradas y entonaciones de voz, entre otra comunicación gestual o kinestésica. Así, se comparte y se comunican lo que piensan, sienten y argumentan los integrantes del grupo, emitiendo un dictamen a favor y del consenso del grupo. Se promueve que los participantes observen mutuamente sus rostros y todas sus reacciones emotivas sensitivas, como se observa en la Figura 4.

Figura 4.
Configuración de mesa de un grupo pequeño

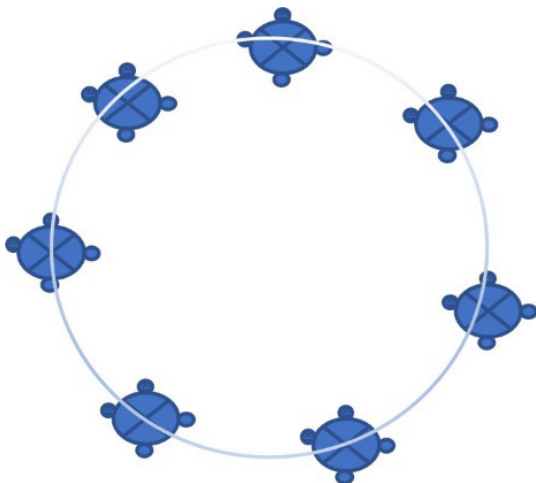


2.3.4. Deliberación intergrupala

En esta etapa se describen las sensaciones a favor o en contra de los razonamientos del grupo. Se invita a escuchar con atención a quienes exponen, los representantes y/o integrantes de los demás grupos en el debate. Se motiva a escribir las ideas y, sobre todo, aquellas que contradicen o difieren a las ideas o

pensamientos del grupo. La distribución del espacio para la configuración grupal se observa en la Figura 5, en esta etapa se sugiere una participación a la vez, una a favor del desenlace y otra en contra del desenlace. La deliberación intergrupual permite el reconocimiento del y_0 , a partir de otro individuo, considerado extraño, porque no es parte de mi grupo, no se identifica con mi y_0 .

Figura 5.
Configuración de distribución de los grupos para
la deliberación intergrupual



2.3.5. Deliberación en contra del grupo

En el mismo grupo, se delibera sobre las sensaciones, los razonamientos diferentes y deducciones contrarias al grupo. Pro y versus grupo. Nosotros contra ellos, en contra de los otros. Dice Sabido (2006) contra quienes desafían la frontera de nosotros mediante sus miradas, gestos, voces, entre sus señalamientos y opiniones. De esta forma, a partir de la interacción con el otro y los otros, estamos inmersos en re-

laciones intersubjetivas, implicando una serie de reacciones emocionales que nos impulsan a conseguir lo deseado, a buscar lo que es bueno y correcto. Instaurándose así, escenarios morales, tanto internos con imágenes estimuladas en nosotros mismos, como externos, conformados juntamente con otros y en contra de algunos otros. Donde cada uno, con sus mismas historias, inflexiones tanto de sufrimiento como de placer, que según Freud (2019) se enfatizan a partir de la culpa según establece Bermúdez (2013) y del orgullo respectivamente (Tracy *et al.*, 2020).

2.3.6. Autodeliberación y síntesis final

La última etapa del IDDME consiste en invitar a todos los participantes a realizar una síntesis de las sensaciones, las emociones y los pensamientos durante toda la sesión. De tal forma, la deliberación individual, al inicio y al final, como síntesis del proceso de intervención, centrado en las interacciones emotivas de los miembros concluye la IDDME.

2.4. El relato como dilema moral emocional

El relato propio del participante es parte importante complementaria de la intervención, pues este sigue de la exposición de los primeros dilemas emocionales. Al respecto, de acuerdo con Grasseli y Salomone (2012), el desarrollo moral del individuo se gesta en su dinámica social, a través de un trabajo sobre sí mismo, reconociendo la unidad dialéctica entre sujeto e historia, donde el relato de un intervalo de vida permite dar un tratamiento objetivo del pasado del sujeto y reconstruir el trazado de esa etapa de vida.

De esta forma, en la presente fase del procedimiento de IDDME se considera la trayectoria de la persona, que conforme a Elder (1998), refiere a un periodo de vida que cambia de dirección. Es decir, se forma un punto de inflexión por eventos particulares, que provocan fuertes modificaciones emo-

cionales, traducidos en un importante viraje del curso de la vida moral. Este cambio surge de acontecimientos identificables o bien de situaciones subjetivas relevantes emocionalmente. En cualquier caso, argumentando con base a Blanco (2011), se presenta un cambio que implica la desviación moral en uno o más puntos de la trayectoria vital.

2.5. Incremento emocional

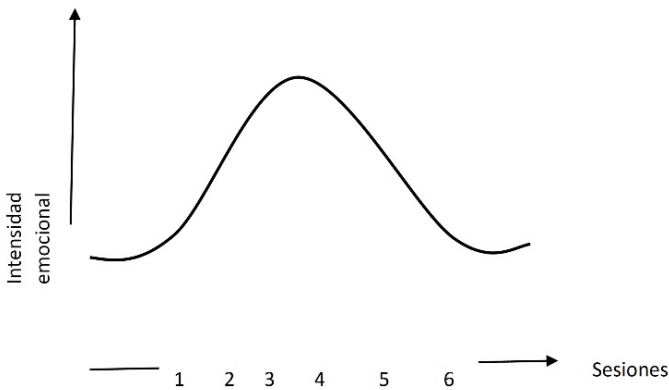
Este procedimiento de intervención implica además de la deliberación grupal, la inflexión emocional moral de una trayectoria personal y la interacción emocional, agradable y desagradable.

Este procedimiento se ejecuta a razón de seis sesiones por intervención conforme a lo sugerido por Lind (2008) y Robles (2011), lo cual no implica que el número de sesiones, pueden probarse empíricamente, conforme se observe los requerimientos de la población para ser estimulada.

Se introducen paulatinamente los dilemas, desde los menos emotivos hasta los más intensos emocionalmente. En seguida, como se observa en la Figura 6, la intensidad emocional inversamente desciende y termina con un dilema con baja emoción, enteramente vinculados con la vida cotidiana de los participantes (Robles *et al.*, 2022). De tal forma, se sugiere realizar incremental y paulatinamente la primera mitad de las sesiones y, la segunda mitad de forma inversa decrementalmente, la intensidad emocional de los dilemas.

A manera de ejemplo: el primer dilema sobre una complicación de un despido organizacional y relación emocional entre trabajadores, el segundo, sobre la dignidad y la vida de un miembro de la organización, el tercero una trayectoria personal sobre una inflexión moral emocional, el cuarto la trayectoria moral emocional organizacional, el quinto sobre la lealtad hacia un grupo y el sexto acerca del desempeño organizacional de un miembro.

Figura 6.
Intensidad emocional



REFLEXIONES FINALES

Las seis fases de la Intervención mediante la Discusión de Dilemas Morales Emocionales IDDME se fundamentan en la sociología de las emociones, la sociología clínica y en la psicología moral (Simmel 2014; Chanlat 1994; Sabido 2006). Mostrando la importancia de las percepciones sensibles y de las emociones en la intervención, posibilitando lograr el Equilibrio Moral Emocional de los Miembros de la Organización.

El presente procedimiento constituye una herramienta para el interventor, gerentes, directivo o gestor organizacional; que apoya la posible solución del actuar incorrecto y el desequilibrio socioemocional del trabajador en la organización, permitiendo prevenir conductas no deseadas en sus miembros.

Como interrogantes futuras, cabe la posibilidad de poder adaptar el presente procedimiento IDDME a otros tópicos de comportamiento organizacional, competencias o habilidades, tales como el liderazgo y el compromiso, por comentar solo

dos ejemplos. Por otro lado, la evaluación del efecto del *IDD-ME puede ser limitado y no prever todas sus derivaciones* como lo señala Nielsen y Abildgaard (2013).

Finalmente, la *IDDME* mostró la aplicación de una visión antropológica de la organización, sobre el desequilibrio moral emocional, que auxilia su actuar moral en ella, observándose la influencia recíproca entre el individuo y la organización (Chanlat, 1994). Asimismo, se asumió en el diseño de esta intervención, las interacciones corporales y emocionales morales, donde se gesta su construcción social (Simmel, 2014; Sabido, 2016).

REFERENCIAS

- Barreiro, A. (2012). El desarrollo del juicio moral. En M. Carretero y J. A. Castorina (Eds.). *Desarrollo cognitivo y Educación II: Procesos de conocimiento y adquisiciones específicas*. (pp. 199-220). Paidós.
- Bericart, E. (2012). Emociones. *Sociopedia.isa*. 1-13. doi:10.1177/205684601261
- Bermúdez, H. (2013). Sociología clínica y Psicodinámica del trabajo en el estudio del placer y el sufrimiento en el trabajo cotidiano. *Tenken Bidikay*. (4), 153-180.
- Blanco, M. (2011). El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Población*. 5(8), 5-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323827304003>
- Casado, A. (2014). *Taller de cuenta cuentos*. Editorial CCS.
- Casas, M. B. y Dasso, L. (2020). Una experiencia de trabajo dentro de un dispositivo hospitalario. Abordando desafíos sensoriales y conductuales de alimentación con niños y sus familias. *Revista Argentina de Terapia Ocupacional*. 6(1), 57-62.
- Castro-Ospino, Naik C., Sánchez de Gallardo, M., Espinoza-Beraún, J. C. y Molina-Espinoza, S. (2020). El acoso moral.

- Tipos, características y factores de riesgo en el contexto organizacional. *Investigación Valdiviana*. 14(2), 72-84.
- Cova, F., Deonna, J. y Sander, D. (2015). Introduction: Moral Emotions. *Topoi*. 34(2), 397-400. <https://doi.org/10.1007/s11245-015-9345-0>
- Chanlat, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*. 3(2), 317-364. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.III_No.II_2dosem/CJ_Vol.III_No.II_2sem.pdf
- Dettano, A. (2013). Cuerpos y emociones en la teoría social clásica: George Simmel. En A. Scribano (Ed.). *Teoría social, cuerpos y emociones*. (pp. 87-100). Estudios Sociológicos Editora.
- Elder, G. (1998). "The life course and human development" in R.M. Lerner (Ed.). *Handbook of child psychology*. (Vol. I), pp. 939-991. Wiley.
- Freud, A. (2019). *The Ego and the Mechanisms of Defense*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429481550>
- García, J. (2012). La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje Educación. 36(1), 1-24.
- Goffman, E. (1991). *Los momentos y sus hombres*. Paidós.
- Gómez, Y., Ibañez, K. y De Yzaguirre, F. (2017). El semillero de sociología clínica e intervención psicosociológica, SOCLIP, de la universidad del atlántico: avances de una epistemología para el cambio en ciencias humanas. *Angewandte Chemie International Edition*. 6(11), 1-18.
- Grasseli, F., & Salomone, M. (2013). La perspectiva teórico-metodológica de la sociología clínica. Aportes para un debate. *Prisma Social Revista de Ciencias Sociales*. (9), 83-109.
- Kaplan, U. & Tivnan, T. (2014). Multiplicity of Emotions in Moral Judgment and Motivation. *Ethics and Behavior*. 24(6), 421-443. <https://doi.org/10.1080/10508422.2014.888517>
- Lind, G. (2008). The meaning and measurement of moral judgment competence revisited. A dual aspect model. In D. Fasko and W. Willis (Eds.). *Contemporary Philosophical*

- and Psychological Perspectives on Moral Development and Education.* (pp. 185-220). Hampton Press
- Lvovich, L. (2011). El sentido de lo radiofónico. *La Trama de La Comunicación.* 15, 135-151. <https://doi.org/10.35305/lt.v15i0.56>
- Montaño, L. (2010). Cambio y transferencia de modelos organizacionales. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Nielsen, K. y Abildgaard, J. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work and Stress.* 27(3), 278–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Nielsen, K., Taris, T. y Cox, T. (2010). Organizational interventions: Issues and challenges. *Work and Stress.* 24(3), 217-218. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.519496>
- Panea, J. M. (2018). El papel de las emociones en la esfera pública: la propuesta de M.C. Nussbaum. *Recerca, revista de pensament i anàlisi.* 22, 11-131. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2018.22.7>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M. & Ronda-Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial.* 37(3), 286-294.
- Prinz J. (2006). The emotional basis of moral judgments. *Philosophical Explorations.* 9(1), 29- 43. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13869790500492466>
- Rizo, M. (2006). George Simmel, Sociabilidad e Interacción. Aportes a la Ciencia de la Comunicación. *Cinta Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales.* 27, 43-60. www.moebio.uchile.cl/27/rizo.html43
- Robles, V. (2011). *Perfeccionamiento de la deliberación moral en la organización.* Plaza y Valdés.

- Robles, V. (2021). Modelo bifactorial de equilibrio moral emocional en estudiantes universitarios. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.888>
- Robles, V., De la Cruz, A., Banda, J. y Robles, V. (2022). Mejoramiento de la competencia moral en estudiantes universitarios: Una intervención mediante emociones morales. *Acta Universitaria*. 32, 1–15. <https://doi.org/10.15174/au.2022.3490>
- Sabido, O. (2017). Georg Simmel y los sentidos: una sociología relacional de la percepción. *Revista Mexicana de Sociología*. 79(2), 373–400.
- Sabido, O. (2006). Espacio y extranjerías. *Sociológica*. (60), 273–286.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*. 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Simmel, Georg (2014). *Sociología. Estudios sobre las formas de socialización*. Fondo de Cultura Económica.
- Tracy, J. L., Mercadante, E. J., Witkower, Z. y Cheng, J. T. (2020). The evolution of pride and social hierarchy. *Advances in Experimental Social Psychology*. (62), 51–114.
- Vélez, A. y Ostrosky, F. (2006). From morality to moral emotions. *International Journal of Psychology*. 41(5), 348–354. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207590500345898>.

CAPÍTULO 2.

LA NECESARIA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Elvia Espinosa Infante

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

Nancy Fabiola Martínez Cervantes

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

INTRODUCCIÓN

La cultura ha creado la oposición hombre y mujer, esta distinción contribuye a la esencialización de la feminidad y de la masculinidad y produce efectos en el imaginario de las personas. Dicho de otra manera, la cultura marca a los sexos con el género y éste marca la percepción de todo lo demás: lo social, lo político, lo religioso, lo cotidiano. Lo que da fuerza a dicha lógica es la acción simbólica colectiva (Lamas, 2005), la cual, a lo largo de la historia, ha construido a la mujer subordinada a lo masculino, lo que la ha colocado al margen de muchos derechos, acceso al conocimiento y a la tecnología. Esta construcción simbólico cultural de la diferencia sexual introyectada en los sujetos y presente en toda acción cotidiana penetra en las organizaciones. Por tanto, mirar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva de género se hace indispensable en cualquier proceso de intervención.

En el presente capítulo se pretende argumentar que es necesaria la perspectiva de género al realizar una interven-

ción dentro de las organizaciones, retomando el papel que juega la tecnología en esa relación. Partimos del supuesto de que la organización es un espacio complejo donde coexisten infinidad de fenómenos y algunos de ellos están relacionados con la presencia de mujeres dentro de éstas. Por tanto, planteamos que para poder diseñar posibles soluciones a conflictos organizacionales es indispensable el análisis, comprensión y propuesta que contemple la perspectiva de género, creemos que sólo así la propuesta de intervención organizacional estará completa.

El capítulo se encuentra dividido en apartados. Iniciamos con la presente introducción, en seguida reflexionamos sobre lo que entendemos por intervención en las organizaciones, señalando a la tecnología como uno de los elementos clave en los procesos organizacionales de cambio; la decisión de utilizar la tecnología como variable en el análisis se debió a que ésta tiene un profundo impacto en los procesos de cambio en las organizaciones y al hecho de que las mujeres tienen poca presencia en este campo. En el siguiente apartado abordamos la perspectiva de género y su necesaria presencia dentro de las organizaciones. En seguida se encuentra la propuesta de realizar intervención organizacional desde una perspectiva de género; concluimos con unas breves reflexiones.

1. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍA

a) Breve acercamiento a la intervención organizacional

La organización es un espacio social complejo, que asume distintas formas (empresa, universidad, iglesia, hospital, orfanato, ejército, prisión, asociación civil, etcétera); ya no es sólo un espacio único y exclusivo de producción de bienes o servicios, es un lugar donde se entretajan las percepciones individuales,

la construcción de significados, ambigüedad, incertidumbre, incoherencia, la percepción del presente y las formas de imaginar el futuro, entre otras cosas. Su verdadero significado no puede ser advertido a primera vista, porque nuevos fenómenos son reconocidos. Hoy, al analizar a las organizaciones se hace indispensable hablar no sólo de producción, tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino de cultura, instituciones, violencia física y simbólica, poder, raza, género, odio, amor, envidia, sufrimiento, entre otras cosas; por lo que es necesario un esfuerzo teórico metodológico para hacerla inteligible (Espinosa y Zarur, 2012). Así pues, la organización es un espacio complejo.

Para Morin (1990) la complejidad significa que no podemos ver las cosas como únicas y aisladas sino como una parte interdependiente. Asocia la complejidad a la idea de unidad de la diversidad o la multiplicidad; es decir una unidad global que está constituida por partes diversas interrelacionadas, en donde el todo es más que la suma de sus partes (Morales, Martínez y Carrillo, 2015, pp. 42-43).

El reconocimiento de la organización como un espacio complejo, donde coexisten infinidad de fenómenos que se pueden entender desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas permite observar otros fenómenos no contemplados, negados, disimulados o quizá ocultados en las organizaciones por ciertas corrientes cuya preocupación se centra en la producción y en la eficiencia. La concurrencia de la multidisciplina y el análisis complejo, además de comprender conlleva la posibilidad de plantear diversas soluciones a los problemas existentes en las organizaciones, lo cual es imprescindible para una posible intervención organizacional (Espinosa y Lozano, 2017).

La intervención puede ser entendida como el conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la

transformación práctica de las organizaciones, considerando los impactos que tales transformaciones tendrán en el medio ambiente, en la sociedad y en el individuo; todo ello en colaboración permanente y concertadamente con los actores relevantes de la organización en cuestión. Se ha establecido la necesidad de que toda acción de intervención en la organización se debe realizar a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a la naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua de las organizaciones (Espinoza y Lozano, 2017).

La intervención tiende a confundirse con la consultoría ya que a primera vista presentan aspectos en común, pero hay diferencias. La consultoría asume que los problemas son de orden técnico, incluso aquellos que se inscriben en la esfera social (Friedberg: 1993, citado por Montaña y Rendon, 2015); por ello pertenecen al mundo de la administración y atiende los problemas de la empresa, aquellos que están ligados directamente a la productividad, las finanzas, la mercadotecnia, los recursos humanos (Montaña y Rendon, 2015, p. 30).

La intervención trata de preservar la importancia del sentido a largo plazo de la organización además también se preocupa por el sentido social, que le da coherencia a la acción organizacional y su contribución social. En la intervención se suele hablar más de problemática que de problema, lo fundamental se encuentra en el ámbito social más que en el tecnológico, enfrentándose por lo tanto a lo complejo más que a lo complicado. Los problemas, en esta visión, no son fácilmente solucionables, no sólo no existe la mejor solución sino en muchos casos tampoco la satisfactoria o la contingente. Lo más importante es la reelaboración del sentido de la acción, procurando con ello reducir el conflicto cotidiano y lograr mayores consensos, que encontrarle respuesta a los problemas que plantea el mundo técnico (Montaña y Rendon, 2015, p. 31).

Arturo Pacheco (2015), en el Cuadro 1 nos muestra la diferencia entre consultoría e intervención organizacional:

Cuadro 1.
Diferencias entre consultoría e intervención organizacional

Aspecto	Consultoría	Intervención organizacional
Perspectiva de la organización	Funcionalista, mecanicista, positivista, managerial	La complejidad, la ambigüedad, la interpretativa
Objetivo central	Solución puntual	Trasformación integral
Sujeto	Aplicador de técnicas puntuales	Analista y trasformador integral de las organizaciones
Herramientas	Técnicas específicas de uso universal	Metodologías cuantitativas y cualitativas. Técnicas específicas adaptadas
Resultados	Solución puntual	Propuesta de trasformación
Nivel de reflexión	Reflexión sobre la efectividad de la técnica utilizada	Reflexión sobre el proceso integral de intervención operado, desde su génesis hasta sus resultados (teórico metodológicos y prácticos)

Fuente: Pacheco, Arturo (2015).

Como puede observarse en el cuadro 1 hay diferencias entre consultoría e intervención. Montaña y Rendón (2015) señalan que los despachos de consultoría poseen un conjunto de modelos considerados como soluciones ideales a los problemas de las organizaciones; estas empresas consultoras disponen, por ejemplo, de modelos de reingeniería de procesos, de calidad total, de planeación estratégica, etcétera, y ofrecen estas modalidades de solución, a la moda, al conjunto de sus organizaciones cliente. El objetivo no es comprender una problemática sino mejorar resultados en el corto plazo. Su preocupación está enfocada en la productividad por lo general no profundizan en los orígenes de los problemas de la organización, en las dificultades para lograr acuerdos entre los actores, en las contradicciones entre las identidades de éstos o la cultura organizacional (Espinosa y Lozano, 2015, p. 6).

La intervención organizacional tiene una propuesta diferente, está construida desde la multidisciplinaria e involucra una

visión del conjunto de la organización, busca resolver problemas que la administración plantea, pero tomando en cuenta los diferentes actores que interactúan en el espacio organizacional. Problemas de orden social, de convivencia cotidiana, de frustración ante el trabajo repetitivo, de no entendimiento entre los actores, de conflictos entre los trabajadores, de luchas por el poder, de homofobias, de discriminación por sexo, por raza, etcétera, Podemos decir que la intervención organizacional está tocada por la idea de encontrar el cambio social y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización (Espinosa y Lozano, 2015, pp. 6-7).

Una intervención implica una “intrusión” para lograr ciertos objetivos, los cuales se establecieron con la ayuda de marcos teóricos referenciales, categorías y herramientas metodológicas propias de la disciplina y que posee el interventor. Esto siempre nos lleva a la ética del interventor.

Uno de los referentes más relevantes con respecto al tema ético y las prácticas del interventor dentro de la organización es Eugène Enríquez, quien en su trabajo *L'ethique de l'intervenant* pone de relieve el papel de la ética en la actividad de intervención. Enríquez (2001) señala que el primer principio ético del interventor es “no hacer daño a nadie”, no buscar “mejorar la organización si esto dañara a alguien”; el interventor debe adoptar una postura que permita tratar la crisis respetando la integridad de los diferentes interlocutores en la organización. Enríquez (2001) añade que el interventor emprende su trabajo con las implicaciones de su personalidad; lo que lo hace ser sensible, afectado o resistente a ciertos grupos y personas, es decir el interventor se mueve en la intervención acorde a sus valores y preceptos. El proceso de intervención siempre conllevará el dilema de los valores del interventor, estos estarán presentes, y la sana distancia del objeto estudiado siempre será cuestionada, como es cuestionado el hecho de que el interventor “recibe un pago” interviene y se retira (Espinosa y Lozano, 2017).

De lo anteriormente expresado cobra relevancia que el interventor conozca la desigualdad vivida a lo largo de la historia por las mujeres y que ésta se reproduce al interior de las organizaciones. Con la perspectiva de género podrá observar lo que para muchos interventores es invisible y le permitirá adoptar una postura de respeto a la integridad de los diferentes interlocutores organizacionales independientemente de su género.

b) La importancia de la tecnología en la organización

Reconocer que las tecnologías son incluidas en el análisis de la organización no es nuevo, lo que si llama la atención es que las mismas son vistas como detonadores que pueden coadyuvar en procesos de intervención.

Actualmente, un conjunto de tecnologías emergentes está haciendo su aparición sobre la infraestructura de las revoluciones tecnológicas previas, fusionando el mundo físico, el biológico y el digital, impactando con ello el conocimiento, las diversas disciplinas para su estudio, la economía, las industrias y los negocios.

Situados en la denominada cuarta revolución industrial, también conocida como revolución digital y robótica o revolución industrial y tecnológica 4.0., la digitalización y la robótica han concretizado la nanotecnología, la realidad virtual, la impresión 3D, el Internet de las Cosas, la inteligencia artificial y la biología avanzada (Gómez, Martínez y Avellaneda, 2020) (ver Imagen 1).

Esta cuarta revolución industrial descansa en un Internet de uso más generalizado y móvil, en sensores más pequeños, potentes y baratos, y en la inteligencia artificial y el machine learning (aprendizaje automático);¹ todo lo anterior inevita-

¹ En el reporte del McKinsey Global Institute se señala que los grandes avances en tecnología se presentarán en: Internet móvil, automatización del trabajo del conocimiento, Internet de las cosas, tecnología de la nube, robótica, genoma, autos autónomos, almacenaje de energía, impresión 3D, nanomateriales avanzados, explotación y recuperación de petróleo y gas, y energía renovable (Manyika, Chui *et. al.*, 2003).

blemente afecta al trabajo, a las organizaciones, así como a los hombres y mujeres que están insertos en ellas (Gómez, Martínez y Avellaneda, 2020).

Imagen 1.
Tecnologías de la cuarta revolución industrial



Fuente: A. Pérez Español, *Los cambios que trae la industria 4.0*, en *Drew*, 29 noviembre 2019 (en: Gómez, Martínez y Avellaneda 2020, p. 179).

La tecnología es vista, por tanto, como uno de los factores que tiene mayor impacto en el ámbito de las organizaciones, debido a que su perfeccionamiento favorece la eficiencia y productividad transformándose en una herramienta a través de la cual se accede a una gran cantidad de información sobre mercado, clientes, competencia, entre otras cosas (Acosta-Velázquez y Pedraza-Amador, 2020).

El desarrollo constante y exponencial de la tecnología y su impacto en las organizaciones constituyen un aspecto clave en el desarrollo de éstas y una fuente de generación de empleo; pero estos empleos requieren de profesionales con competencias tecnológicas y conocimientos cada vez más es-

pecíficos en ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas, disciplinas donde las mujeres tienen baja o nula presencia, por lo cual la perspectiva de género se torna clave (Gómez, Martínez y Avellaneda 2020) para comprender su ausencia en las organizaciones.

2. GÉNERO, ORGANIZACIONES Y TECNOLOGÍA

a) Concepto de género

La asimetría de poder entre hombres y mujeres ha tenido diferentes explicaciones a lo largo de la historia. El imaginario religioso construyó a la mujer subordinada al hombre, construida desde una parte de su cuerpo. La ilustración que edificó derechos para los hombres excluyó a las mujeres por considerarlas de otra naturaleza, por supuesto inferior; la ciencia tampoco las liberó, más bien las explicó como inferiores, con cerebros pequeños y cuerpos frágiles atrapadas en sus deseos. Es por lo que las mujeres han tenido que luchar por sus derechos, han tenido que generar teorías que expliquen su realidad. En un primer momento el debate se centró entre lo innato y lo adquirido del comportamiento humano, que bien podríamos definir como una discusión entre naturaleza/cultura o sea entre la evolución biológica y el comportamiento sociocultural. De esa búsqueda de explicaciones las feministas generaron el concepto de género. Pero este ha sido construido y deconstruido por las mismas feministas en un intento de encontrar respuestas.

Podemos definir lo que se entiende por género con la ayuda de Martha Lamas (2005):

El género es el conjunto de ideas sobre la diferencia sexual que atribuye características “femeninas” y “masculinas” a cada sexo. Esta simbolización cultural de la diferencia anatómica toma forma en un conjunto de prácticas, ideas, discursos y representaciones

sociales que dan atribuciones a la conducta objetiva y subjetiva de las personas en función de su sexo. Así mediante el proceso de constitución del género, la sociedad fabrica las ideas de lo que deben ser los hombres y las mujeres.

En cada cultura la oposición binaria hombre/mujer es clave en la trama de los procesos de significación. Esta distinción recreada en el orden representacional contribuye ideológicamente a la esencialización de la feminidad y de la masculinidad y produce efectos en el imaginario de las personas. La ley social refleja e incorpora los valores e ideas del orden simbólico de la sociedad, con todas sus contradicciones e incongruencias...

O sea, la cultura marca a los sexos con el género y el género marca la percepción de todo lo demás: lo social, lo político, lo religioso, lo cotidiano. Comprender los procesos psíquicos y culturales mediante los cuales las personas nos convertimos en hombres y mujeres dentro de un esquema cultural de género, lleva a desentrañar la red de interrelaciones e interacciones sociales del orden simbólico vigente...

La lógica del género parte de una oposición binaria: lo propio del hombre y lo propio de la mujer. Lo que da fuerza a dicha lógica es la acción simbólica colectiva. Bourdieu señala la eficacia que tiene legitimar una relación al inscribirla en lo biológico, que es en sí mismo una construcción social biologizada. Una construcción social “biologizada” es, por ejemplo, pensar la sexualidad “natural” como la heterosexualidad a partir de la complementariedad de los sexos para la reproducción. Dicha construcción social no reconoce la calidad indiferenciada de la libido sexual y restringe el espectro de la sexualidad humana, enviando al lindero de lo “antinatural” todo lo que no se vincule con la vida reproductiva (Lamas, 2005, pp. 53-55).

El género es una categoría histórica, una forma cultural de configurar el cuerpo y está abierto a su continua reforma; por tanto, la anatomía y el sexo no existen sin un marco cultural. Así los términos para designar el género nunca se establecen de una vez por todas, sino que están siempre en el proceso de estar siendo rehechos (Butler, 2006, p. 25). Lo anterior nos permite pensar que las mujeres pueden resignificar su identidad de género al tener interacciones que no estén enmarcadas en la subordinación en la cual la cultura las ha colocado; y un espacio para lograr esto son las organizaciones.

b) Perspectiva de género dentro de la organización

Podemos señalar que el concepto de género ha estado presente en el debate en los últimos años. Con esta categoría de análisis se ha estudiado, diseccionado e interpretado la realidad. Bajo este paraguas se han analizado cuestiones como la distribución de cargas y beneficios en la sociedad, la micro técnica del poder, la identidad y las aspiraciones individuales, el estatus social, prácticas disciplinarias, la semiótica del cuerpo, el sexo y la sexualidad, estereotipos sexuales, entre otros temas (Valera, 2019, citado por Espinosa 2021). El concepto ha penetrado y ayudado a comprender los fenómenos organizacionales.

Los estudios de la organización no han sido ajenos a estos movimientos y construcciones teóricas del feminismo y la preocupación por la desigualdad. Los diversos conceptos y agendas se han visto aplicadas al entendimiento de las organizaciones y han llevado a diversos planteamientos que van desde reformar hasta transformar a las organizaciones.

Quizá lo primero que debemos señalar, al hablar del género y las organizaciones, es que los principios y las prácticas organizacionales han sido básicamente literatura escrita por hombres, para hombres y acerca de los hombres sobre cómo ganar la cooperación de los hombres para lograr fines de

la organización a través de la racionalidad (Calás y Smircich, 2006).

La presencia de las mujeres en las organizaciones ha sido explicada como anormalidad. Aún hoy, las mujeres siguen siendo discriminadas en las organizaciones ya que los puestos dentro de éstas son definidos desde la masculinidad, sin buscar la equidad, lo cual mantiene dentro de las organizaciones la desigualdad de género.

En los estudios organizacionales hay varias posturas para explicar la asimetría de poder entre hombres y mujeres dentro de éstas; las más señaladas son la liberal y la radical. En la postura liberal las organizaciones son concebidas como instituciones neutrales con respecto al género, establecidas para mantener el orden social racional, por tanto, los desequilibrios de sexo/género se pueden corregir por medio del desarrollo humano o de intervenciones legales/estructurales. La postura de las radicales es diferente ya que conceptualizan a la organización como instituciones de orden patriarcal, creadas para mantener la segregación de género y discriminación en el dominio público, así como mantener la opresión en lo privado. Esta última postura sostiene que es necesario la existencia de organizaciones feministas que empoderen a las mujeres (Calás y Smircich, 2006). Ambas posturas reconocen la asimetría de género dentro de las organizaciones y señalan la necesaria modificación de esto para una sana convivencia. Pero, este es un fenómeno que tiende a negarse dentro de la organización, visibilizarlo para poder desmontarlo requiere de herramientas que proporciona la teoría de género.

El conocimiento de la asimetría de poder entre hombres y mujeres podría permitir a los interventores mantener el principio ético de “no hacer daño a nadie”, no buscar “mejorar la organización si esto dañara a alguien” y adoptar una postura que permita tratar la crisis, por la que la intervención debiera respetar la integridad de los diferentes actores en la organización, incluyendo a las mujeres.

El uso de la perspectiva de género dentro de las organizaciones ayudaría principalmente a:

- Desnaturalizar las explicaciones sobre las diferencias entre mujeres y hombres que tienen como base aspectos biológicos.
- Comprender los procesos a través de los cuales las diferencias entre hombres y mujeres se convierten en desigualdades dentro de la organización.
- Identificar vías y alternativas para modificar la desigualdad de género y promover la igualdad entre mujeres y hombres en la organización.
- Visibilizar la experiencia de los hombres en su condición de género dentro de la organización lo cual ayudaría a desplazar la creencia de que son espacios masculinos, incluyendo el uso y la apropiación tecnológica.

c) Género y tecnología

En los ochenta del siglo xx el mundo se transformó debido al uso generalizado de la tecnología en la ciencia, la producción, las comunicaciones, el comercio, la educación, etcétera, lo que dio lugar a la necesidad de la alfabetización digital, la cual no siempre fue equitativa y dejó al margen a muchos.

Cabrera (2005) refiere al componente tecnológico, concretamente a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), como un factor generador de exclusión que frena la incorporación de las personas a la sociedad en función de su situación económica y de su género, enfatizando que existe una “desigualdad de género que hace que las mujeres accedan en menor medida y para usos diferentes a las TIC” (Acosta-Velázquez y Pedraza-Amador, 2020, p. 23).

Las TIC contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas al facilitar la comunicación, la transmisión de informa-

ción y el trabajo; sin embargo para que esto suceda se requieren nuevas habilidades y competencias, sin éstas no es posible (o por lo menos es difícil) interactuar, comunicarse, hacer uso de ellas para acceder a la información y gestionarla, lo cual genera nuevas desigualdades y formas de exclusión debido a que el acceso para el desarrollo de competencias digitales se encuentra en función de la formación académica, el nivel socioeconómico, la edad y el género. Las mujeres suelen enfrentar una serie de obstáculos para incorporarse al mundo de la tecnología (Acosta-Velázquez y Pedraza-Amador, 2020).

Aguinaga (2016) destaca que la mayor brecha se encuentra entre los que acceden y los que no acceden a las TIC, y su medida cambia en función del incremento al uso y el consumo; así mismo Toudert (2019), refiere que más allá del acceso, la brecha digital depende de las habilidades y el aprovechamiento de los usuarios de internet, en concordancia con Castaño (2009), quien señala que la mayor barrera no es el acceso sino el uso, toda vez que las oportunidades que las nuevas tecnologías crean para el desarrollo profesional de los individuos depende en gran medida de la forma en que las utilizan (Acosta-Velázquez y Pedraza-Amador, 2020, p. 24).

Hay muchos puntos importantes para debatir cuando se habla de mujeres y tecnología. Por ejemplo, los estudios sobre género y uso del Internet nos llevan inexorablemente a reflexionar en lo que se ha convertido este espacio. En los últimos años se ha generado un cambio radical en el Internet el cual en sus inicios había generado la esperanza de libertad. Hoy estamos frente a un Internet sometido a prácticas tales como la privatización, el monopolio y el vacío legal. Se ha convertido en el espacio privilegiado de intereses corporativos y manipulaciones políticas, de indexación, *bots*, *e-commerce* y *copyright*, así como de vigilancia y control por la senda de los rastros digitales. Hoy rigen en este espacio la lógica neoliberal.

ral, mercantilizada y extractivista, lógica de *upload* donde las personas producen información que depositan en nubes, de las cuales tienen poca noción sobre dónde están, quiénes son y qué hacen con la información. Cada vez más este es un sitio donde la violencia de género se desarrolla, motivo por el cual grupos feministas trabajan buscando la creación de redes libres, herramientas de seguridad informática, plataformas libres y seguras, algoritmos confiables y servidores éticos, para evitar a los gigantes como Google y Facebook² (Natansohn y Paz, 2018).

El uso de las tecnologías digitales por las mujeres es un terreno que debe analizarse y visibilizarse cuando los interventores ven en esta relación una posibilidad de transformación. Las feministas ya han demostrado su capacidad para utilizar las tecnologías digitales. Un ejemplo de ello es la organización y coordinación del Paro Internacional de Mujeres en 57 países, el 8 de marzo de 2017, logrado a través del uso de tecnologías digitales. La estrategia de difusión fue una tría sostenida por dos redes sociales comerciales y una página web. La elección de la plataforma comercial Facebook desde el comienzo del proceso organizativo como dispositivo de comunicación preferencial se debió a su predominante presencia entre mujeres jóvenes a escala mundial. Es necesario señalar que se presentaron múltiples denuncias de mujeres y grupos feministas por censura, violencias específicas que se desarrollaron en el entorno de la plataforma Facebook, la mayoría de las veces sin resolución adecuada por parte de la empresa.

² Algunos de estos proyectos son: en Brasil, la servidora (así la nombran) feminista Vedetas (<https://vedetas.org>) brazo del *hackerspace* MariaLab (<https://marialab.org>) produce material de licencia abierta de defensa digital para proyectos feministas. En México y Argentina comenzó a funcionar Kéfir (<https://kefir.red/>), una cooperativa *transhackfeminista* de tecnologías libres que apuesta por la creación de comunidades digitales comunitarias. Chicas Hacker es el nodo salvadoreño de Geek Girls Latam, una hermandad de tecnología nacida en Colombia que inspira empoderar y conecta a niñas, jóvenes y mujeres con el uso, apropiación y creación de tecnología (Natansohn y Paz, 2018).

Lo mismo sucedió con Twitter, que fue la segunda plataforma utilizada (Laudano, 2018). Pero a pesar de estos inconvenientes se generó una movilización internacional exitosa con la ayuda de tecnologías. Podemos señalar que las mujeres han aprendido a usar ciertas tecnologías y lo han realizado exitosamente como se muestra en este ejemplo.

Pero, hay una diferencia entre usar tecnología y crearla; sobre esto hay que señalar que las mujeres tienen poca presencia en donde se hace ciencia y se construye tecnología. Quizá lo más representativo que permite ilustrar la ausencia de las mujeres en esos espacios es observar la matrícula en carreras relacionadas con la tecnología. Los datos de los Anuarios Estadísticos de Educación Superior de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), con información del comportamiento de la matrícula en los campos de ciencias computacionales y tecnologías de información de todas las instituciones de educación superior de México muestran lo siguiente:

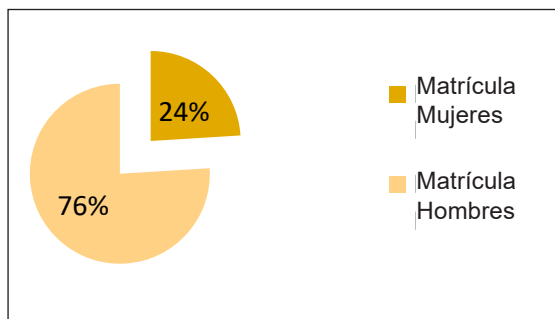
- En el ciclo 2012-2013, de 114,322 fichas ofertadas se solicitaron 85,115 y se inscribieron 75,624 estudiantes, de los cuales 75% fueron hombres y 25% *mujeres*.
- En 2013-2014, de 115,642 fichas ofertadas solo 106,963 fueron solicitadas y 76,019 se inscribieron de los cuales 74% fueron hombres y 26% *mujeres*.
- En 2014-2015 hubo un decremento en la oferta con 85,992 fichas ofertadas y 83,297 solicitudes, solo 54,643 estudiantes ingresaron: 76% de hombres y 24% *de mujeres*.
- En 2015-2016 de 88,398 fichas ofertadas se solicitaron 88,336 e ingresaron 55,908: 77% fueron hombres y 23% *mujeres*.
- En 2016-2017 de 93,010 fichas ofertadas se solicitaron 92,049 e ingresaron 55,926: 78% fueron hombres y 22% *mujeres*.

- En 2017-2018 de 103,924 fichas ofertadas se solicitaron 100,870 e ingresaron 68,025: 76% fueron hombres y 24% mujeres (Aguas, Sánchez y Gómez, 2019, p. 1).

Los datos revelan la poca participación de las mujeres en carreras de ciencia y tecnología. Veamos los datos de las siguientes gráficas y tablas:

Gráfica 1.

Matrícula de alumnos de educación superior en el campo amplio de tecnologías de la información y comunicación

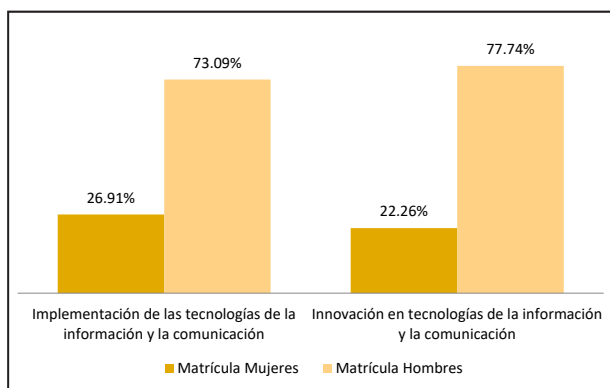


Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s.f.).

Puede observarse en la Gráfica 1 que la participación de las mujeres en el estudio de las tecnologías de la información y comunicación es marcadamente inferior, los datos proporcionados por los Anuarios Estadísticos de Educación Superior de ANUIES, señalan que de 2013 a 2018 los porcentajes no han tenido incrementos. Pero, de 2016 a 2017 la medición reporta un preocupante decremento. La Gráfica 2 muestra las áreas del conocimiento que tienen que ver con la implementación e innovación de tecnologías, en ella se observa un mayor porcentaje de hombres matriculados tanto en implementación como en innovación de tecnología. Al desagregar en el campo amplio de tecnologías de la información y comunica-

ción de manera específica y detallada (Tabla 1 y Gráfica 3) se observa con más detalle las áreas de conocimiento donde las mujeres tienen presencia.

Gráfica 2.
Matrícula de alumnos de educación superior en el campo amplio de tecnologías de la información y comunicación de manera específica



Fuente: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s.f.).

La formación universitaria es un canal de movilidad social para hombres y mujeres, pero en el caso específico de las mujeres, constituye un vector que acelera la posibilidad de transformación del rol de género asignado socialmente. La asimilación de conocimientos que generan competencias y cristalizan en un mejor desempeño profesional necesario en las organizaciones modifica las asimetrías de género en el campo profesional y organizacional.

Los grados académicos generan capacidades que permiten la competitividad en las organizaciones. La Tabla 2 y la Gráfica 4 muestran que las mujeres en el campo de la tecnología aún sufren un rezago considerable, mucho más marcado que en otras disciplinas.

Tabla 1.

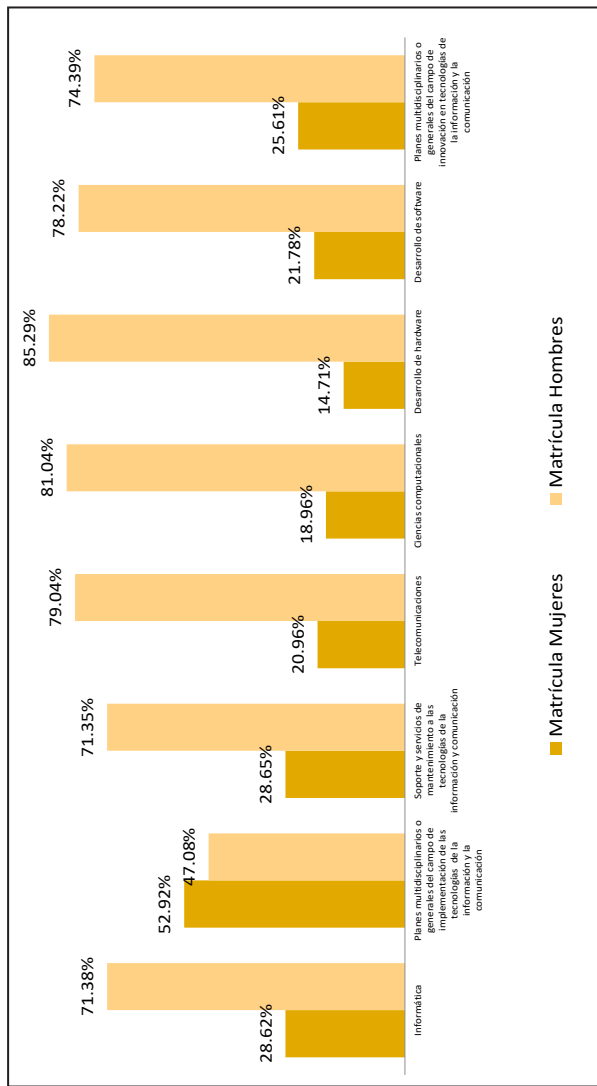
Matrícula de alumnos de educación superior en el campo amplio de tecnologías de la información y comunicación de manera específica y detallada

	Matrícula Mujeres	Matrícula Hombres	Matrícula Total
Implementación de las tecnologías de la información y la comunicación	27,956	75,915	103,871
Informática	20,574	51,304	71,878
Planes multidisciplinarios o generales del campo de implementación de las tecnologías de la información y la comunicación.	779	693	1,472
Soporte y servicios de mantenimiento a las tecnologías de la información y comunicación.	766	1,908	2,674
Telecomunicaciones	5,837	22,010	27,847
Innovación en tecnologías de la información y la comunicación.	38,086	132,979	171,065
Ciencias computacionales.	1,717	7,339	9,056
Desarrollo de hardware.	35	203	238
Desarrollo de software.	28,929	103,922	132,851
Planes multidisciplinarios o generales del campo de innovación en tecnologías de la información y la comunicación.	7,405	21,515	28,920
Total general	66,042	208,894	274,936

Fuente: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s.f.).

De acuerdo con el World Economic Forum (WEF, 2016), en su informe “El futuro de los empleos”, cuando los robots, la inteligencia artificial y la automatización dejen a 7.1 millones de personas sin trabajo a través de la redundancia, automatización o desintermediación, las mujeres van a sobrellevar

Gráfica 3.
Matrícula de alumnos de educación superior en el campo amplio de tecnologías de la información y comunicación de manera específica y detallada



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s.f).

Tabla 2.

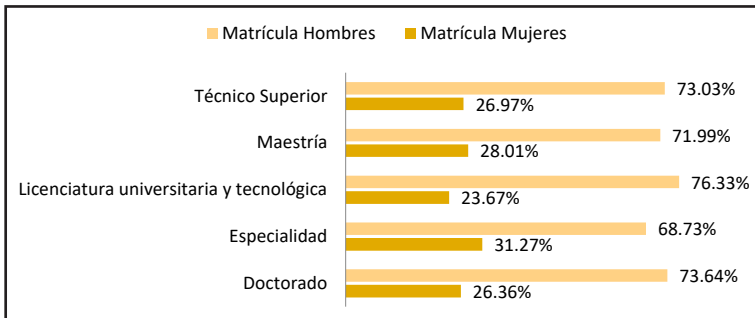
Matrícula de alumnos por grado de educación superior en el campo amplio de tecnologías de la información y comunicación

	Matrícula Mujeres	Matrícula Hombres	Matrícula Total
Doctorado	223	623	846
Especialidad	116	255	371
Licenciatura universitaria y tecnológica	58,936	190,002	248,938
Maestría	2,259	5,805	8,064
Técnico Superior	4,508	12,209	16,717
Total general	66,042	208,894	274,936

Fuente: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s.f.).

Gráfica 4.

Matrícula de alumnos por grado de educación superior en el campo amplio de tecnologías de la información y comunicación



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s.f.).

el peso del desempleo primordialmente por dos motivos: a) la mayoría de las pérdidas de empleo en la tecnología están en roles dominados por mujeres, como la administración, y b) aunque la creación de 2.1 millones de nuevos puestos de trabajo compensará parcialmente las pérdidas de empleo, la mujer tendrá poca participación en ellos, debido a su falta de preparación en áreas como informática, matemáticas, arquitectura e ingeniería. Por consiguiente, es menos factible que las nuevas posiciones sean ocupadas por mujeres (Arredondo, Vázquez y Velázquez, 2019).

La brecha digital muestra la forma en que el género estructura la desigualdad entre hombres y mujeres, y ello también se reproduce en las organizaciones. La cultura tecnológica está atravesada desde su concepción, valores, usos y significados por el orden dominante y este orden es masculino. La relación de los actores con las tecnologías reproduce el orden de género, originando procesos de apropiación y socialización diferenciada. Desde los primeros años de formación se marcan los mecanismos de exclusión de las mujeres que se incrementan en la escuela, en los medios de comunicación o en la publicidad que orienta a las mujeres al consumo y no a la creación de tecnología. “Esta exclusión legitimada se expresa en diferentes niveles de la cultura tecnológica: la diferencia numérica y la poca visibilidad de la participación de las mujeres en la producción de tecnologías, la desvalorización de los conocimientos y las tecnologías que se consideran femeninos, la jerarquía de los tipos de desarrollos tecnológicos que se consideran prioritarios, la banalización de las prácticas digitales de la población femenina o las violencias recurrentes en los entornos digitales. Es decir, los procesos de acceso, uso y apropiación de las TIC de las mujeres presentan condicionantes que no se encuentran en las experiencias de los varones y de las que no siempre dan cuenta las estadísticas” (Pedraza, 2021, p. 13).

3. LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

a) **La tecnología atravesada por una mirada de género en la intervención en la organización.**

Abordar la asimetría entre hombres y mujeres puede hacerse desde diferentes miradas, nosotras hemos elegido incorporar la brecha digital de género porque la tecnología en los últimos años ha incrementado su influencia en los procesos organizacionales. Creemos que la brecha digital de género y las condiciones socioculturales presentes en los aprendizajes, aplicaciones y adquisiciones tecnológicas que las mujeres realizan están presentes en las organizaciones.

La percepción de los actores organizacionales está permeado por el género; veamos un ejemplo de esto: los empleadores generalmente contratan a mujeres para ocupar puestos en servicios al cliente, áreas comerciales, comunicación, recursos humanos por la creencia de que tienen habilidades para esos puestos pues consideran que poseen apertura, sensibilidad, empatía, buena comunicación, paciencia, minuciosidad, el imaginario colectivo cree que esa son las cualidades con las que nacen las mujeres por tanto son naturales en ellas y, como ya ha sido señalado, ese imaginario penetra las organizaciones, sin percatarse de que conllevan una mirada estereotipada de género (Monroy, 2019). La mujer no es percibida como justa, inteligente, racional, pacífica, prodigiosa o valiente ya que estos adjetivos describen masculinidades. Lo no inteligente, no racional no se encuentra en el área de tecnología e innovación, sino en los servicios.

Los diferentes actores al relacionarse con las tecnologías reproducen el orden de género, originando procesos de apropiación y socialización diferenciada. La familia, la escuela, los medios, entre otros legitima el imaginario de las mujeres como ajenas a las tecnologías, exclusión que se incrementan a través de un currículo escolar donde la tecnología no está

presente en la formación de las mujeres, sumado a la ausencia de referentes femeninos ligados al quehacer tecnológico y a medios de comunicación y publicidad orientados al consumo y no a la producción de saberes dentro de la tecnología (Pedraza, 2021).

Derivado de encuestas realizadas a 500 mujeres de todo el mundo que trabajan en tecnología se hizo un análisis del por qué las mujeres están subrepresentadas en este campo y se identificaron cinco principales causas:

- La falta de mentoras (citada por el 48%);
- La falta de modelos femeninos en el campo de la tecnología (42%);
- Sesgo de género en el lugar de trabajo (39%);
- Oportunidades de crecimiento desigual para las mujeres en comparación con los hombres (36%); y
- Desigual remuneración por las mismas habilidades (35%) (Aguas, Sánchez y Gómez, 2019, p. 2).

Reconciliar las relaciones de género en la tecnología está atravesado por la necesidad de que hombres y mujeres accedan al conocimiento para su uso y su creación. Las mujeres no deben ser solo usuarias, sino también planificadoras, promotoras y productoras de tecnología, es necesario redefinir la inclusión de las mujeres en áreas de tecnología e ingeniería dentro de las organizaciones (Cano, 2012).

Bien, se ha señalado en este trabajo que entendemos la intervención organizacional como una propuesta diferente que implica una visión del conjunto de la organización que busca resolver problemáticas tomando en cuenta a los diferentes actores organizacionales. Se ha señalado que la intervención debe observar el orden social, la convivencia cotidiana, la frustración ante el trabajo repetitivo, el no entendimiento entre los actores, los conflictos entre los trabajadores, las luchas por el poder, las homofobias, la discriminación por género,

etcétera. Hemos señalado que en la intervención organizacional está presente la idea de encontrar el cambio social y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización. Las mujeres están presentes en la organización y su presencia conlleva la desigualdad construida desde lo social. La mirada social sobre lo que es, lo que puede hacer y lo que no puede hacer una mujer, marcan su paso por las organizaciones y reproducen el orden social.

La mirada de género en las diferentes organizaciones (escuelas, hospitales, empresas, universidades, organismos públicos, etcétera) debe estar presente; por tanto, si se realiza un proceso de intervención organizacional la perspectiva de género permitirá:

- Desnaturalizar las diferencias entre mujeres y hombres.
- Comprender los procesos que se convierten en desigualdades.
- Identificar vías y alternativas para modificar la desigualdad de género.
- Desmontar la creencia de que las organizaciones son espacios masculinos.

El principio ético del interventor de “no hacer daño a nadie”, no buscar “mejorar la organización si esto dañara a alguien”; respetar la integridad de los diferentes interlocutores debe estar presente como señala Enríquez. Los conocimientos del interventor deben estar enmarcados por la perspectiva de género para lograr una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales que se propone solucionar.

No se puede hacer intervención organizacional invisibilizando la presencia de las mujeres y negando la historia de la desigualdad que aun pesa sobre ellas.

REFLEXIONES FINALES

El terreno de la intervención organizacional es un campo de estudio que requiere de otras disciplinas para abordar las diversas problemáticas que enfrentan las organizaciones. En este trabajo se plantea que la perspectiva de género debe incluirse en el análisis de la intervención debido a que el género actúa con otros órdenes de diferenciación y jerarquización social que sustentan la desigualdad.

A este respecto es necesario enfatizar que en el trabajo se ha hecho énfasis en el concepto de organización como un espacio complejo, donde coexisten infinidad de fenómenos que se pueden entender desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas permitiendo observar otros fenómenos no contemplados, negados, disimulados o quizá ocultados en las mismas por ciertas corrientes cuya preocupación se centra en la producción y en la eficiencia.

En la explicación entre intervención y género se hizo necesario considerar la variable de la tecnología debido a que la misma puede facilitar oportunidades de crecimiento, desarrollo y transformación no solo para la organización sino también puede coadyuvar a disminuir las asimetrías existentes entre hombres y mujeres.

Es indispensable que en el momento de hacer una intervención organizacional el interventor se apoye en la perspectiva de género, lo que le permitirá una mejor comprensión de los fenómenos a los que pretende dar solución.

REFERENCIAS

Acosta-Velázquez, S. y Pedraza-Amador, E. (2020). La Brecha Digital de Género como factor limitante del desarrollo femenino. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*. (10), 22-27.

- Aguas García, N., Sánchez Guerrero, L. y Gómez Pantoja, A. (2019). Mujeres en Tecnologías de la Información y la Comunicación: acciones para reducir la brecha de género en Educación Superior. *Memorias De Congresos UTP*. 9-14. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/memoutp/article/view/2484>
- Arredondo Traperero, F. G., Vázquez Parra, J. C., y Velázquez Sánchez, L. M. (2019). STEM y brecha de género en Latinoamérica. *Revista de El Colegio de San Luis*. 9(18), 137-158. <https://doi.org/10.21696/rcsl9182019947>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (s.f). Anuario Educación Superior. Ciclo 2020-2021. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>.
- Butler, J. (2006). *Deshacer el género*. Paidós.
- Calás B. M. y Smircich, L. (2006). From the Woman's point of view, ten years later: towards a feminist organization studies. *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Great Britain by The Cromwell Press. Second edition, pp. 284-346.
- Cano, S. (2012). Las mujeres y las tecnologías de la información. *Revista Sistemas*, (122), 48-55. <https://acis.org.co/archivos/Revista/122/Uno.pdf>
- Enríquez, E. (2001). L'éthique de l'intervenant, en D. Vrancien y O. Kutty (Coord.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles. De Boek and Larcier, pp. 299-310.
- Espinosa Infante, E. (2021). *Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres*. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Espinosa, E. y Lozano, O. (2017). La intervención en las organizaciones: apuntes para pensar su importancia. En E. Espinosa Infante (Coord.). *Diferentes miradas en la organiza-*

- ción*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Espinosa, E. y Lozano, O. (2015). Presentación, *revista Gestión y estrategia*, julio-diciembre, número 48, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Espinosa, E. y Zarur, A. (2012). La organización. Espacio de la construcción simbólica de la diferencia sexual. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones”. 5(2), Artículo 2.
- Gómez Salado, M., Martínez Martínez, S. y Avellaneda MENCHÓN, J. (2020). El papel de la mujer en el sector tecnológico: una especial referencia a las empresas tecnológicas, a los empleos emergentes y al campo de la ciberseguridad. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. 8(4).
- Lamas, M. (2005). “Sexualidad y Género: la voluntad del saber feminista”. En *Sexualidad en México. Algunas aproximaciones desde la perspectiva de las ciencias sociales*. El Colegio de México.
- Laudano, N. C. (2018). #8M Paro Internacional de Mujeres. Reflexiones en torno a la apropiación feminista de TIC. En S. Lago Martínez, A. Álvarez, et. al., *Acerca de la apropiación de tecnologías: teoría, estudios y debates*. (pp. 121-130). Ediciones del Gato Gris.
- Manyika, J., Chui, M., et. al., (2003). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. MacKinsey Global Institute, San Francisco, pp. 1-28.
- Monroy Merchán, M. L. (2019). La sociedad del conocimiento y las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación. *Cuaderno Latinoamericano de Administración*, XV(29), pp. 74-86.
- Morales Franco E., Martínez N. F. y Carrillo, S. A. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones, *Gestión y estrategia*, (48), 39-56.

- Montaño Hirose L. y Rendón Cobián, M. (2015). La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social. *Gestión y estrategia*, (48), 25-38.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Editorial.
- Natansohn, G. y Paz, M. (2018). Entre usos y apropiaciones de tecnología digital: ciberfeminismos contemporáneos. En S. Lago Martínez, Ayelén Álvarez, et. al. *Acerca de la apropiación de tecnologías: teoría, estudios y debates*. (pp. 131-140). Ediciones del Gato Gris.
- Pacheco Espejel, A. A. (2015). Intervención Organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y estrategia*, (48), 15-24.
- Pedraza Bucio, C. I. (2021). La brecha digital de género como vértice de las desigualdades de las mujeres en el contexto de la pandemia por COVID-19. *Logos*, (136), pp. 9-22.

CAPÍTULO 3.

EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR *FRESVIT*

Graciela Salgado-Escobar

Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA

Mario Aguilar-Fernández

Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA-SEPI

INTRODUCCIÓN

Indudablemente, las mipymes son un motor para la economía en México, sin embargo, cada vez es más incierta su capacidad para responder a los problemas complejos que hoy se viven, tal es la crisis provocada por el virus del SARS-COV-2; que ha evidenciado que la falta de conocimientos, experiencia y asesoría ponen en riesgo la permanencia y la competitividad de las organizaciones en el mercado. Lo que pone de relieve la necesidad y la pertinencia de la intervención en las pymes, tal como ha sido el caso en la empresa familiar *Fresvit*, ubicada en el estado de Morelos y dedicada a purificar y envasar agua. Por lo que, el objetivo de este capítulo de libro es, describir la aplicación de una metodología de intervención organizacional en la empresa *Fresvit* para la acreditación de las inspecciones de salubridad y mejora del desempeño de la organización. Es una investigación cualitativa y descriptiva. El método que se utiliza consta de cinco fases: i) contacto, se ini-

cia para atender las anomalías registradas en una inspección por parte de la Secretaría de Salubridad del estado de Morelos. ii) Diagnóstico, identifica problemáticas de producción, control de calidad, servicio al cliente, logística, entre otras. iii) Diseño de la propuesta, centrada en la mejora de los procesos, con base en metodologías de administración, ingeniería, mercadotecnia y recursos humanos. iv) Intervención, fue a largo de dos años. v) Resultados, los cuales fueron positivos, entre los más representativos: cumplimiento al 100% de los requerimientos de salubridad, un menor porcentaje de producto rechazado, configuración de rutas de distribución, lo que permitió reducir costos, tiempos y aumentar la satisfacción del cliente. Finalmente, el acompañamiento y trabajo conjunto ha fortalecido el compromiso y responsabilidad de quienes laboran en la empresa. Así pues, la contribución de esta investigación, en cuanto a lo metodológico, es la validación de la metodología de intervención organizacional, desde lo teórico, la presentación de un caso de estudio en una pyme familiar; y desde lo práctico, el diseño de alternativas, procedimientos y herramientas para el funcionamiento de una organización. El capítulo de libro consta de cinco apartados: contexto de la empresa, aproximaciones conceptuales, método, resultados y reflexiones finales.

1. CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1. Las pequeñas y medianas empresas en México

A nivel internacional y nacional, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el componente de la economía con mayor aportación de unidades económicas, con una estimación superior al 90% (INEGI, 2024). De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México, antes de la pandemia provocada por el SARS-COV-2, existían 4.9 millones de pymes, posterior, só-

lo quedó el 79.2% (INEGI, 2020). De las cuales, aproximadamente, el 83% son empresas familiares, mismas que son consideradas con una incierta capacidad para responder a los problemas complejos del mundo, lo que disminuye su esperanza de vida (San Martín & Durán, 2017). Aun cuando el 20.8% de estas empresas no lograron sobrevivir a la pandemia, siguen siendo mayoría y un motor para la economía.

Uno de los sectores con mayor relevancia en cuanto a la producción bruta total, es el manufacturero; en 2018, generó el 48.2% del total nacional, con respecto a unidades económicas concentró el 12.1%, y el 23.9% de personal ocupado (INEGI, 2020). Las pymes que se encuentran dentro este sector son las que mayor esperanza de vida tienen, se dedican esencialmente a elaborar productos nuevos a partir de la transformación física, mecánica o química de sustancias o materiales. Se considera un sector diversificado, debido a que contempla actividades altamente concentradas, como la industria automotriz y siderúrgica, y las actividades de industrias atomizadas (INEGI, 2020), entre las cuales se encuentra la purificación de agua. Tal es el caso de la empresa *Fresvit*, que pertenece a este sector y es objeto de estudio de esta investigación, la cual se ha venido configurando con el paso del tiempo, sin ninguna asesoría o acompañamiento, haciendo frente a situaciones diversas y adversas, poniendo en riesgo su existencia; por lo que ha sido imperante fortalecer su desempeño.

1.2. Descripción de la empresa

La purificadora de agua *Fresvit*, es una empresa familiar mexicana, ubicada en el estado de Morelos, dedicada a la purificación, envasado y venta de agua purificada. Fue fundada en el año 2007, administrada por la primera generación de la familia, y dirigida, predominantemente, por su fundadora, quien es Química en Alimentos (Q.A.). En ella, colaboran 7 miembros de la familia. La empresa cuenta con una planta purifica-

dora y una unidad vehicular para la distribución del producto, (ver Figura 1).

Figura 1.
La empresa purificadora de agua *Fresvit*



Nota. elaboración propia.

El proceso de purificación que la empresa utiliza consiste en un tratamiento físico y químico del agua, el cual se inicia con la filtración de sólidos suspendidos en el agua, a través del filtro de lecho profundo. Seguidamente, se adsorben compuestos orgánicos —que pueden producir, olor, color o sabor al agua o ser tóxicos— por medio de un filtro de carbón activado y suavizador. Posteriormente, el agua se esteriliza al pasar por lampará de luz ultravioleta e inyector de ozono. Finalmente, pasa por dos filtros de sedimentos de una micra para obtener el agua purificada.

Fresvit, es una empresa comprometida con la calidad de su agua purificada, con el bienestar de sus consumidores y con el cuidado al medio ambiente. Desde su creación, se ha caracterizado por ofrecer agua segura para el consumo humano, siguiendo los estándares de calidad establecidos en la NOM-127-SSA1-1994 (SSA, 1994), y en la NOM-201-SSA1-2015 (SSA,

2015). Así también, por envasar su agua en contenedores que ayuden a conservar la calidad del agua, faciliten el manejo y suministro del líquido para el consumo personal.

Es una empresa que se rige, principalmente, por tres políticas: la primera, utilizar como materia prima agua que mana de los manantiales del estado de Morelos, la segunda, utilizar envases que garanticen la conservación de la frescura y pureza del agua, asimismo, que sean prácticos y de material amigable con el medio ambiente, y la tercera, no menos importante, aplicar el justo a tiempo para purificar-ensavar el agua. Así bien, tiene como principal objetivo, dar continuidad a su proceso de expansión, el cual consideran clave para alcanzar su visión de ser el líder de mercado de su región.

El agua purificada *Fresvit*, es envasada en garrafón de 19 litros, el cual es de PET, con asa, tapa rosca y dispensador de llave integrado que protege el producto de las impurezas del ambiente durante su manipulación, ver Figura 2.

Figura 2.
Agua purificada *Fresvit*, garrafón de 19L



Nota. Tomada del *Catálogo Orgullo Morelos* (p. 99), de Secretaría de Economía, 2016.

Si bien, es una empresa con más de quince años de experiencia, la cual ha participado en el programa “orgullo Morelos”, aun presenta una diversidad de problemáticas y preocupaciones, tales como: acreditar la inspección que realiza cada año la Secretaría de Salubridad de Morelos (SSM), y deficiencias en su desempeño organizacional.

2. APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. La empresa familiar

La identificación y conceptualización de las empresas familiares, es todavía tema de estudio, debido a la naturaleza de estas (San Martín y Durán, 2017). Sin embargo, para efecto de esta investigación, pensar en una empresa familiar, implica concebir tres sistemas: la familia, la dirección y la propiedad (Chua *et al.*, 1999). Así pues, la empresa familiar, se concibe como aquel negocio que es administrado por miembros de la misma familia con la intención de alcanzar la visión del negocio y ser potencialmente sostenible, a través de las generaciones de la familia (Chua *et al.*, 1999). En el que, principalmente, quien toma las decisiones es el fundador de la empresa, o quien tiene mayor participación en el capital de esta (FBN, 2021).

Es importante señalar que estas empresas, al igual que se plantean objetivos económicos, también se fijan objetivos no económicos, tales como socioemocionales, que se relacionan con cuestiones de reputación, preservación del medio ambiente, identidad, entre otras (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

2.2. La intervención organizacional

La intervención organizacional es una práctica social, en la que una persona o colectivo, ajeno a la empresa, participa y apoya en la comprensión y solución de situaciones problemáti-

cas que vive la organización, y que impiden su funcionamiento (Fernández *et al.*, 2012; Pacheco, 2015). Por consiguiente, el proceso de intervención, implica cinco aspectos: la empresa a intervenir, el interventor, la intervención, los objetivos del interventor y los instrumentos teóricos y metodológicos para llevar a cabo el proceso (Pacheco, 2015).

Así bien, a través de la intervención, se busca la transformación del *status quo* organizacional, en el que tanto el interventor como los actores que pertenecen a la empresa, trabajan de manera conjunta, sin embargo, el diseño y el proceso de intervención, es responsabilidad del interventor (Pacheco, 2015). Por lo que, a partir de que el interventor está consiente de actuar en una organización determinada, este tendrá dos tipos de objetivos: el primero, investigar la naturaleza y funcionalidad de la empresa, y el segundo, contribuir en la mejora y fortalecimiento del desempeño organizacional de manera integral, con base en el conocimiento diagnóstico (Pacheco, 2015).

De tal manera que, la intervención organizacional integra la visión teórica de “qué es” la organización con la visión práctica e instrumental vinculada con el “qué hacer” para lograr la transformación y mejora de la organización (Pacheco, 2015). Es importante hacer hincapié, que este proceso se inicia a petición de la empresa, en el que están comprometidos en promover, construir e implementar acciones de solución a un problema, dando de esta manera un sentido colectivo a la acción. De ahí, la importancia de involucrar a los interesados desde que se inicia el diagnóstico, hasta la implementación de las propuestas para el desarrollo organizacional (Fernández *et al.*, 2012).

Considerando que, las organizaciones son un ente social complejo determinado por variables “duras”, como son los procesos de trabajo, instalaciones, tecnología, y variables “suaves”, tal es la cultura, identidad poder, entre otras (Pacheco, 2015), que se va moldeando a medida que van creciendo

(Etkin, 2009), el proceso de intervención organizacional se visualiza como una alternativa con la que se pretende promover que los actores de una empresa aprendan a organizarse, construir y cooperar para lograr la eficacia organizacional (Pacheco, 2015), logrando así la capacidad de hacer frente a situaciones imprevistas. Por lo que, el objetivo de este capítulo del libro es, describir la aplicación de una metodología de intervención en la empresa *Fresvit* para la acreditación de las inspecciones salubridad y mejora del desempeño de la organización.

3. MÉTODO

3.1. Alcance y tipo de investigación

La investigación se lleva a cabo en *Fresvit*, que es una pequeña empresa familiar mexicana ubicada en el estado de Morelos, en los años 2018 y 2019. Es un estudio de tipo cualitativo y descriptivo (Pacheco y Cruz, 2016).

3.2. Proceso de intervención

El proceso de intervención se realiza en cinco fases, las cuales se desarrollan con base en las metodologías de Pacheco (2015), Kubr (1997), y Jenkins (1972): i) *Contacto*, se establece la comunicación con la empresa. ii) *Diagnóstico*, se identifica el problema, para lo cual se utiliza una lista de comprobación —*checklist*— (Lewin, 2011), posteriormente y derivado de los resultados, se analiza (de manera conjunta interventor-empresa) el qué sucede en la empresa y el por qué. iii) *Diseño*, se configuran alternativas de solución, con base en metodologías administrativas (Koontz y Wehrich, 1994), de ingeniería (Ballou, 2004), mercadotecnia (Kotler, 2016), recursos humanos (Snell y Morris, 2020) y computación (Yascas y Monsalve, 2019), a partir de visualizar un ambiente futuro para la empresa, las cuales se plantean en dos momentos: el primero

para dar solución al “aquí”, es decir, para dar cumplimiento a los requerimientos de la SSM, y el segundo, pensado para el “ahora” con la intención de mejorar el sistema de control de la empresa. iv) *Intervención*, se lleva a cabo la documentación e implementación del diseño propuesto. v) *Resultados*, se presentan las mejoras obtenidas con base en la apreciación retrospectiva del funcionamiento de la empresa.

4. RESULTADOS

4.1. Contacto

La fase de contacto se origina a raíz de una visita de inspección por parte de la SSM a la empresa *Fresvit*, en el año 2017. En la que, con base en el reporte emitido por dicha institución, la empresa mostraba ausencia de algunas disposiciones, principalmente, que el personal que opera en el área de producción o elaboración de producto no ha recibido capacitación correspondiente al 2017, así también, sobre las buenas prácticas de higiene y manufactura. Por lo que, la responsable de *Fresvit*, la Q.A, asiste a un curso de capacitación sobre dicho tema, mismo en el que se encontraban el agente que realizarían la intervención. Durante el curso, la Q.A. expone las problemáticas de su empresa, recibiendo propuestas de solución, sin embargo, al finalizar el curso, le manifiesta al agente que tiene interés por conocer su opinión, de manera más formal, del cómo podría mejorar su empresa.

Cabe señalar que una de sus principales preocupaciones de la Q.A, era acreditar, en la primera visita, el total de lineamientos que inspecciona la SSM, ya que no había logrado hacerlo, sino hasta la segunda visita. Tenía muy claro que sólo se habían enfocado en controlar la calidad del agua purificada y de los envases, así como el mantener las instalaciones adecuadas para evitar que la materia prima y productos se contaminarán, dejando de lado, los otros aspectos que eran

importantes para mejorar el funcionamiento de la organización. Así bien, a partir de 2018, se acuerda comenzar con las visitas a la empresa, una vez por semana, para conocer la situación real de la organización, dando así, inicio al proceso de intervención organizacional.

4.2. Diagnóstico

En esta fase, se recolectan datos para entender lo que sucede en la empresa y la magnitud del problema, por lo que, tanto el interventor como el responsable de la empresa, trabajan de manera conjunta (Jacobson *et al.*, 2005). Así bien, el diagnóstico se realiza con la finalidad de identificar el nivel de cumplimiento que tiene la empresa, con base en los requerimientos que solicita la SSM, para lo cual, se elabora una lista de comprobación o *checklist* (Lewin, 2011), en la que se enlistan los requerimientos que inspecciona la SSM, para autorizar el funcionamiento de una purificadora. Los requerimientos se agruparon en nueve apartados, tal como se muestra en la Tabla 1: i) funcionamiento/apariencia, ii) etiquetas de identificación, iii) disposiciones del sanitario, iv) disposiciones de la planta, v) almacenamiento libre de contaminantes, vi) procedimientos, vii) bitácoras, viii) certificaciones y ix) disposiciones del personal.

Con base en los resultados, se observó que la empresa tenía un cumplimiento de 79%. Dentro de los aspectos que estaban ausentes, se pueden mencionar: la documentación de procedimientos, de limpieza de equipo, de instalaciones y transporte, de mantenimiento de equipo y maquinaria, producto rechazado, retiro de producto peligroso para la salud, control de producto terminado y control de la materia prima. Asimismo, se visualizó la falta de registro en bitácoras del mantenimiento/calibración de equipo, devoluciones, fumigación y control del agua que se utiliza como materia prima. También se observó, la falta de programación de cursos sobre las buenas prácticas de manufactura.

Tabla 1.

Lista de comprobación para el funcionamiento de la purificadora

Apartado	Si/no Apartado	Si/no
<i>I. Funcionamiento/apariencia:</i>	<i>V. Almacenamiento libre de contaminantes:</i>	
Máquinas	Tapas	
Equipo auxiliar	Liner	
Ventanas/puertas	Jabón p/lavado	
Pintura de paredes	Envases (tarima/anaquel)	
Focos/lámparas (con protección)	Producto terminado (tarima, anaquel/mesa)	
Trampas para ratones/insectos	Artículos de limpieza (fuera de la planta)	
Cero objetos/ productos inútiles	Devoluciones (zona identificada y en tarima)	
Cero mascotas		
<i>Iluminación en todas las áreas</i>	<i>VI. Procedimientos:</i>	
<i>Limpieza:</i>	Lavado y llenado garrafón	
Apartado	Si/no Apartado	Si/no
<i>...continuación de Funcionamiento/apariencia:</i>	<i>continuación de Procedimientos:</i>	
Pisos	Limpieza de equipo, instalaciones, transporte	
Vidrios	Mantenimiento de equipo y maquinaria	
Paredes	Devoluciones	
Techos	Etiquetado y lotificación	
Puertas	Retiro de producto peligroso para la salud	
Máquinas	Erradicación de plagas	
Mobiliario	Control de calidad de producto terminado	
Baño	Control de calidad de materia prima	
Tubería		
Recipientes	<i>VII. Bitácoras</i>	
Cisterna y su alrededor	Producción (cantidad y lote)	

continúa

Tinacos	Mantenimiento/calibración de equipo
Camioneta	Limpieza de la planta
Evidencia de pelo/heces fecales de animales	Devoluciones
	Fumigación
II. Etiqueta de identificación:	Control de agua
Tubería	
Tanques	VIII. Certificaciones:
Máquinas	Certificado de calidad de producto terminado
Recipientes/bote de basura	Certificado de calidad de agua pipa
Secciones de la planta	Control de plagas
Productos de limpieza	Buenas prácticas de higiene y seguridad
Materias primas e insumos	
III. Disposiciones del sanitario:	IX. Disposiciones del personal
Agua	Gorra o cofia
Papel	Cubre boca (bigote/barba)
Jabón	Lavamanos antes de iniciar proceso
Bote de basura con bolsa y tapa	Lavamanos después de ir al baño
Toallitas de papel	Uñas limpias y recortadas
Lavabo	Cero joyas /objetos
Retrete	
Letrero de “lávate las manos”	
IV. Disposiciones de la planta:	<i>Fecha de elaboración:</i>
Agua en el lavabo	
Jabón en el lavabo	<i>Elaborado por:</i>
Cepillo para uñas	
Bote de basura con bolsa y tapa	
Toallitas de papel	
Letrero de “lávate las manos”	
Letrero de prohibido comer, fumar, escupir	
Letrero p/ clientes “cuidado del envase”	

Nota: elaboración propia.

Derivado de los resultados anteriores, surgieron cuestionamientos por parte del interventor y la Q.A., tales como: ¿qué está sucediendo en la empresa? ¿por qué sucede? Lo que dio pauta, a realizar un análisis del funcionamiento de la empresa en la que se detectaron algunas problemáticas, las cuales se describen a continuación:

- Aun cuando existe un procedimiento para elaborar el producto, cada trabajador lo realiza a su manera, confiando plenamente en su experiencia.
- Existe nulo control del inventario de garrafrones, de las ventas, de los clientes, de los proveedores y de los costos.
- Se visualiza que todos los colaboradores utilizan cubrebocas y cofia, sin embargo, cada integrante de la empresa viste a su manera, lo que pone en riesgo la seguridad e higiene en el trabajo, de igual manera, a la imagen de la empresa.
- Si bien, el producto terminado lleva la etiqueta *Fresvit*, el sello de garantía no es personalizado, es decir, se utiliza un sello genérico, lo que podría generar desconfianza a los clientes, asimismo, aumenta el riesgo de que alguna otra empresa venda su agua utilizando los garrafrones *Fresvit*.
- El transporte que se utiliza para el reparto no cuenta con algún distintivo de la empresa, por lo que los clientes desconocen quien les entrega su pedido.
- Los pedidos se surten conforme los clientes van llamando, es decir, no existe una programación de entrega, por lo que, el repartidor llega a ir más de dos veces a una misma zona.
- Existen deficiencias en el servicio al cliente, ya que no se tiene definido tiempo de entrega y no existe contacto con el cliente, a menos que éste se comunique

con la empresa. En el caso de los clientes que solicitan su producto vía telefónica, normalmente, llaman dos veces a la empresa para saber sobre el estatus de su pedido.

Finalmente, estas problemáticas detectadas de producción, control de calidad, administración, servicio al cliente y logística, se vincularon con los requerimientos de la SSM, visualizando así, la importancia de dar alternativas de solución de manera integral, que logren mejorar el funcionamiento de la empresa y la acreditación por parte de la SSM.

4.3. Diseño

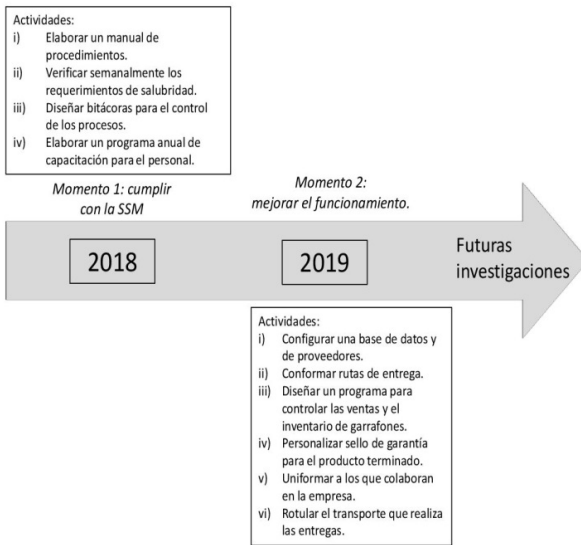
Para el desarrollo de la fase del diseño, es necesario, comprender la estructura y funcionamiento de la empresa, así también, identificar los elementos que la configuran y la vinculación que estos tienen (Mintzberg, 1999). De tal manera que, se formulan las alternativas de solución, con base en metodologías administrativas, de ingeniería, mercadotecnia y recursos humanos, visualizando un ambiente futuro para la empresa. Para lo cual, se consideró conveniente agruparlas en dos momentos: el primero, correspondiente al año 2018, con la intención de dar cumplimiento a los requerimientos de la SSM, y el segundo, en el 2019, para mejorar el funcionamiento de la empresa, (ver Figura 3).

A continuación, se describen las actividades correspondientes a cada momento.

Momento 1.

- i) Elaborar un manual de procedimientos, el cual tienen dos intenciones, por un lado, concentrar los procedimientos necesarios para cumplir con los requerimientos de la SSM, y por el otro, asegurar el funcionamiento de la empresa. Por lo que, es esencial describir detalladamente la forma en que se deben llevar a cabo las actividades

Figura 3.
Línea del tiempo sobre el diseño de la propuesta *Fresvit*



Nota. elaboración propia.

determinadas (Koontz y Weihrich, 1994). Así pues, se proponen -entre otros- los siguientes procedimientos, que grosso modo, se exponen a continuación:

- a) Con el fin de controlar la calidad del producto terminado, se plantea:
 1. Seleccionar diariamente de tres a cinco productos terminados, de manera aleatoria, para su análisis de calidad.
 2. Analizar que el producto terminado cumpla con las siguientes especificaciones: el agua debe tener una apariencia cristalina, sin sabor, sin color, sin olor y un P.H. de 7.2.
 3. Revisar que el garrafón este limpio, correctamente tapado, sellado y lotificado.

4. Registrar los resultados en una bitácora de muestreo de producto terminado.
 5. Marcar los productos rechazados que no cumplen con las especificaciones, posteriormente, seguir con el procedimiento correspondiente.
- b) Para el control de producto rechazado que no cumple con las especificaciones para su comercialización:
1. Identificar producto que no cumple con las especificaciones establecidas, se considera producto rechazado.
 2. Identificar el producto rechazado.
 3. Registrar en la bitácora de producto rechazado.
 4. Almacenar el producto retirado para su análisis y destrucción.
- c) Para retirar producto del mercado que represente peligro para la salud:
1. Detectar que el producto presenta un problema que pone en riesgo la salud de las personas.
 2. Identificar el lote de producción.
 3. Precisar fecha de producción y clientes a los que fue entregado todo el lote de producción con base en la bitácora de producción.
 4. Retirar el producto del mercado.
 5. Almacenar el producto retirado para su análisis y destrucción.
- ii) Verificar semanalmente, a través del *checklist* diseñado en la fase de diagnóstico, que la empresa cumple con los lineamientos que exige la SSM para su funcionamiento.
- iii) Diseñar bitácoras con base en los requerimientos de la SSM, con dos intenciones, por un lado, para dar cumplimiento con la normatividad, y por el otro, facilitar el

control de los procesos y tener información estructurada y ordenada para la toma de decisiones, sobre:

- Los procesos de producción.
 - Calidad e inventario de la materia prima e insumos.
 - Calidad del producto terminado.
 - Producto rechazado.
 - Mantenimiento de equipo.
 - Ingresos y egresos.
- iv) Elaborar un programa anual de capacitación para el personal que labora en la empresa, con base en las necesidades de la empresa (Snell y Morris, 2020), principalmente, sobre las buenas prácticas de manufactura y servicio a clientes con el fin de asegurar la calidad del producto y fortalecer la relación con los clientes.

Momento 2.

- i) Configurar una base de datos de clientes y proveedores, con el objeto de facilitar la gestión de la información, de tal manera, que esté disponible de manera estructurada y ordenada. Considerando los recursos tecnológicos con los que dispone la empresa, se recomienda utilizar el software de *Excel* (Yasca y Monsalve, 2019).
- ii) Conformar rutas de distribución (o entrega), a través del enfoque de la logística de negocio (Ballou, 2004), basado en la coordinación de actividades relacionadas, con el fin de valor al producto, mejorar el servicio al cliente y las ventas, aprovechar los recursos de la empresa y disminuir costos operativos.
- iii) Desarrollar un programa de ventas que permita controlar dos aspectos: el primero, las ventas, y el segundo, los garrafones que salen y entran de la em-

presa. Para lo cual, se recomendó utilizar los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa, en este caso, el software de *Exxel* (Yasca y Monsalve, 2019). El programa consiste en registrar el/los garrafones que se le entregan (venden) y/o regresa el cliente, lo que permite visualizar el total de garrafones que tiene prestado un cliente, asimismo, llevar el control de ventas por ruta y cliente.

- iv) Personalizar el sello de garantía, con el fin de brindar confianza al consumidor y garantizar la calidad del producto (Kotler, 2016). Para su diseño, es necesario tomar en cuenta la normatividad y las necesidades de la empresa.
- v) Uniformar a los que colaboran en la empresa, con ropa que asegure la higiene y seguridad en el trabajo (Snell y Morris, 2020), distinga la marca de la competencia, haga publicidad y brinde confianza a los clientes, de igual manera, fortalezca el compromiso de los que laboran en la empresa (Kotler, 2016).
- vi) Rotular el transporte que se utiliza para distribuir el producto con el logotipo de la empresa, con el fin de promover la venta, distinguirlo de la competencia y dar confianza a los clientes (Kotler, 2016).

Finalmente, de manera consensada, se aprobaron las propuestas. Cabe señalar, que, en esta fase, se logró fortalecer la relación entre los participantes y el interventor.

4.4. Intervención

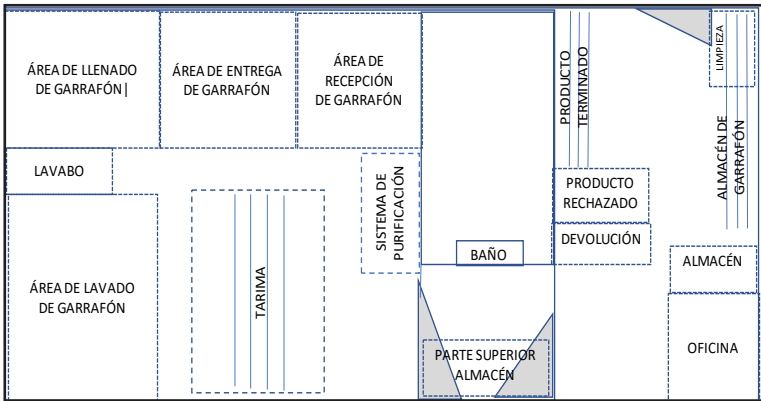
La intervención es la fase en la que se hace la documentación e implementación de la propuesta. Para lo cual, es imprescindible la ayuda del interventor y la participación de los miembros de la empresa, con el fin de reconstruir la dinámica cotidiana y la responsabilidad social (Fernández *et al.*, 2012).

Tal como se diseñó la propuesta, la intervención se realiza en dos momentos, mismos que se describen a continuación:

Momento 1.

Para desarrollar este momento, se considera necesario esquematizar la distribución de la planta, (ver Figura 4), con la finalidad de ubicar físicamente las áreas de la empresa.

Figura 4.
Distribución física de *Fresvit*

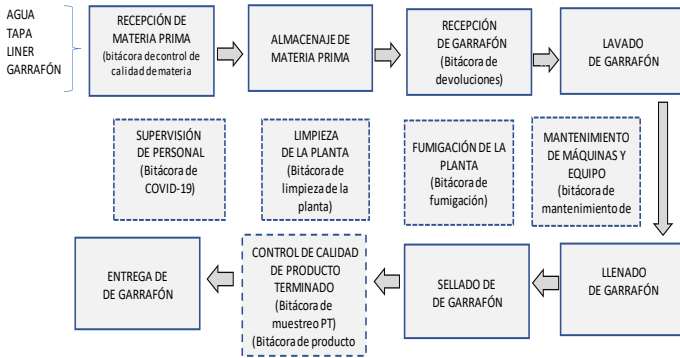


Nota. elaboración propia.

Asimismo, se considera conveniente esquematizar el proceso de producción, tal como se muestra en la Figura 5, en el que se vinculan las bitácoras de control correspondientes a cada etapa. Dicho esquema, fue colocado en un lugar visible dentro de la empresa, con el fin de que todos conocieran y se familiarizaran con el proceso.

Posteriormente, se socializaron los procedimientos con los trabajadores, principalmente el de producción, con el fin de homogenizar el proceso para el lavado y llenado de garrafón. Por otro lado, se efectúa, semanalmente, la supervisión sobre el cumplimiento de los requerimientos de salubridad,

Figura 5.
Diagrama de proceso *Fresvit*



Nota: elaboración propia.

para lo cual se asigna a un integrante de la empresa como responsable. Cabe señalar, que esta persona mostró cierta resistencia para realizar la actividad, ya que lo consideraban innecesario. Ante esta situación, se optó por realizar pláticas para sensibilizar a todo el personal de la importancia de aplicar el *checklist*.

En cuanto a la elaboración de bitácoras, se diseñaron formatos que fueran fáciles de entender y llenar para todo el personal, ya que no todos tenían la misma formación profesional. Como ejemplo, se describen tres: la primera, bitácora de muestreo de materia prima, que como su nombre lo indica, se utiliza para llevar el control de la materia prima, en la cual se registran las características del agua potable, la tapa, liner, garrafón *Fresvit* y sello de garantía, asimismo, se anota la fecha de registro, el proveedor de la materia prima y el responsable de la empresa que la recibe (ver Tabla 2).

La segunda, bitácora de proceso, se muestra en la Tabla 3, tiene como finalidad llevar el control de proceso de producción, en la que se supervisa el agua cruda, para lo cual es necesario medir la concentración de cloro, el volumen de agua

Cabe señalar que, de igual manera como sucedió con la implementación de la lista de comprobación, el personal también se resistió a utilizar las bitácoras, las creían innecesarias, complicadas y laboriosas. Sin embargo, gracias al acompañamiento, pronto cambió su percepción. Cabe señalar que, al principio se imprimían y llenaban de manera manual, posteriormente, se utilizó el *Excel* para su llenado, facilitando el trabajo y el acceso a la información. Como se observa en la Tabla 4, aun cuando la información rara vez cambia, dadas las características del proceso, es necesaria la supervisión.

Y la tercera, bitácora de producto terminado, cuyo objetivo es controlar las características del producto terminado. Particularmente, se supervisa que el agua *Fresvit*, tenga una apariencia cristalina, sea insípida, inodora y con un pH de 7.2. Así también, en esta bitácora se lleva el registro de la fecha en la que se hace el análisis microbiológico (ver Tabla 5).

Por otra parte, para la capacitación del personal, se hace un programa anual, que contiene: el objetivo de la capacitación, a quienes se va a capacitar, en qué fecha y dónde se van a capacitar, asimismo, el costo de la capacitación. Con el fin de planificar quiénes suplirán a los que tomarán la capacitación, y la disposición de recursos económicos.

Finalmente, todas las actividades planificadas para el momento uno, se llevaron a cabo satisfactoriamente. Notándose un compromiso y participación por parte de los integrantes de la empresa.

Momento 2.

El desarrollo de las actividades del momento dos, se inician en el año 2019, con la configuración de la *base de datos de clientes* en *Excel* -recurso tecnológico con el que dispone la empresa- que contiene: el nombre del cliente, domicilio, teléfono y fecha de alta. De la misma manera, se configura la base de datos de proveedores con la información similar, sólo que se agrega el dato sobre el tipo de materia prima o insumo que provee.

Tabla 4
Bitácora de proceso correspondiente al mes de julio de 2019

Mes/año: Jul-21		AGUA CRUDA		FILTRO ARENA	FILTRO CARBÓN ACTIVADO	LÁMPARA UV	GARRAFÓN		Enjuage		Respons	Obs.
Día	conc. cloro	volumen	pH	retrolavado	retrolavado	residual (DPD)	horas	sustancia	lavado	tiempo	tiempo	
					conc. cloro		acum		concen			
1	1.5	6000	7.2		<0.2	9	846	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
2	1.5	5000	7.2		<0.2	9	855	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
3	1.5	5000	7.2	x	<0.2	9	864	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
5	1.5	6000	7.2		<0.2	9	864	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
6	1.5	5000	7.2		<0.2	9	873	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
7	1.5	5000	7.2		<0.2	9	882	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
8	1.5	4000	7.2		<0.2	9	891	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
9	1.5	5000	7.2		<0.2	9	900	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
10	1.5	5000	7.2	X	<0.2	9	909	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
12	1.5	6000	7.2		<0.2	9	909	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
13	1.5	5000	7.2		<0.2	9	918	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
14	1.5	5000	7.2		<0.2	9	927	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
15	1.5	4000	7.2		<0.2	9	936	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
16	1.5	5000	7.2		<0.2	9	945	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
17	1.5	5000	7.2	X	<0.2	9	954	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
19	1.5	6000	7.2		<0.2	9	954	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
20	1.5	5000	7.2		<0.2	9	963	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
21	1.5	5000	7.2		<0.2	9	972	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
22	1.5	4000	7.2		<0.2	9	981	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
23	1.5	5000	7.2		<0.2	9	990	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
24	1.5	5000	7.2	X	<0.2	9	999	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
26	1.5	5000	7.2		<0.2	9	1008	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S
27	1.5	5000	7.2		<0.2	9	1016	Viplax cl.	20g/20L	40-60s	45-60s	Eduardo S

Nota. elaboración propia.

Tabla 5.
Bitácora de muestreo de producto terminado correspondiente a julio 2019

Fecha	tamaño de muestra		tipo de muestra		Características de producto							análisis microbiológ		obs.	
	Fecha	muestra	muestra	tipo de muestra	cristalina	sin sabor	sin olor	PH 7.2	análisis microbiológ	obs.					
01-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
02-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
03-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
04-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
05-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
06-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
07-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
08-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
09-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
10-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
11-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
12-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
13-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
14-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
15-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
16-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
17-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
18-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
19-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
20-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
21-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
22-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
23-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
24-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
25-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
26-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
27-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
28-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
29-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
30-jul	3	aleatoria	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	-
31-jul	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-

Nota. elaboración propia.

Posteriormente, con ayuda de la base de datos de clientes, se configuran las rutas de distribución —entrega, como le dicen en *Fresvit*— para lo cual, se organizan con base en la ubicación y cercanía entre los clientes. Posteriormente, se establece(n) el(los) día(s) de la semana en el que se da servicio al cliente, sustentado en la demanda y el número de clientes que la conforman. Así también, se da seguimiento a las llamadas de los clientes, con el fin de confirmar la entrega del pedido en fecha y hora. Cabe señalar, que fue difícil la implementación, dado que los clientes estaban acostumbrados a hacer su pedido cuando lo necesitaban y la empresa se los surtía sin ninguna objeción.

Así bien, con la información ya disponible de los clientes, se desarrolla el programa de ventas *Fresvit*, a través del cual, se lleva el control de diario de las ventas y la existencia de garrafones. Para su implementación, se corrobora la información de la base de datos con los clientes, se actualiza la información sobre el número de garrafones que tenía cada uno de ellos y el precio al que se le vende el producto —ya que dependiendo el cliente es el precio—. Finalmente, se asigna a un responsable de la empresa para llevar el registro de los movimientos. En la Tabla 6 se muestra la página principal del programa de ventas.

Tabla 6.
Página principal del programa de ventas y control de garrafones
Fresvit

MES:										SEMANA:				LUNES				
#	Negocio/ CTE empresa	DIRECCIÓN:				INV INICIAL			INV FINAL			Entrega	Regresa	Total	Debe	Abono	TOTAL	Entrega
		Nombre	Calle	#	Col	CP	garraf	adeudo \$	precio	garraf	adeudo \$							

Nota:- elaboración propia.

El registro de ventas y garrafones, se hacen todos los días, al finalizar cada ruta de entrega. Es importante mencionar, que este mismo formato lo lleva consigo el repartidor de manera física para su control, además, de utilizarlo como guía

para visitar los clientes. Así pues, al finalizar el día, se obtiene el *reporte diario de ventas y existencias de garrafones*, (ver Tabla 7).

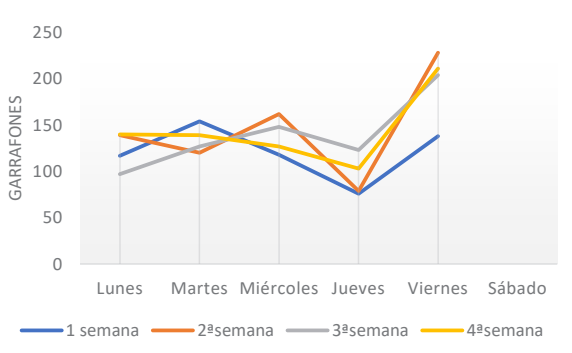
Tabla 7.
Reporte general de venta e inventario de garrafones por ruta y día

LUNES											
1º viaje					2º viaje						
Entrega	Regresa	Total tiene	Debe \$	Abono \$	TOTAL PAGO	Entrega	Regresa	Total tiene	Debe \$	Abono \$	TOTAL PAGO

Nota: elaboración propia.

Al término de la semana laboral, se obtiene el *reporte de ventas semanal*, en el que se analiza el comportamiento de las ventas, en pesos (\$) y en garrafones: por día, por semana y por ruta. De igual manera, se obtiene el reporte de venta mensual, tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 6.
Comportamiento de venta de garrafones mensual



Nota: elaboración propia.

Por otra parte, el sello genérico de garantía es sustituido por uno personalizado con el logotipo de la empresa. Este cambio, obliga a la empresa a planificar sus compras y llevar el control de los proveedores, por lo que se le da sentido y uso a la base de datos de proveedores *Fresvit*. Adicionalmente, se

rotuló, con el logotipo de la empresa, el transporte que se utiliza para la distribución.

Al mismo tiempo, se implementó el uso de uniforme para el personal de la empresa, el cual consiste en una playera y gorra serigrafiadas con el logotipo *Fresvit*. Cabe mencionar que, al inicio, el personal tuvo un rechazo para portar el uniforme por considerar que se les quitaba autoridad y libertad, además de cuestionar ¿por qué tenían que portar un uniforme si ellos son los dueños? Finalmente, con la intervención en este proceso, se logró sensibilizar y convencer al personal del beneficio para la empresa de utilizar el uniforme de *Fresvit*.

REFLEXIONES FINALES

A largo de estos dos años de intervención en la organización, se observan resultados positivos, y entre los más representativos están los siguientes:

- i) Al estandarizar y documentar los procesos se logró focalizar y aprovechar los esfuerzos y recursos de la empresa, asimismo, dar seguridad y confianza al personal de que está haciendo correctamente sus actividades.
- ii) El llevar a cabo semanalmente la supervisión de requerimientos que inspecciona la SSM, asegura el cumplimiento y da tiempo para solucionar las anomalías detectadas. Finalmente, la empresa considera esta actividad, más que obligada, necesaria, por dos motivos: uno, para acreditar la inspección de la SSM, y otro, para el desempeño de la empresa. De tal manera, que ya no es una preocupación para la empresa recibir una inspección por parte de salubridad.
- iii) A través del uso de bitácoras, se controló, principalmente, la calidad del agua que se utiliza como materia prima, lo que facilita el aseguramiento de las características del producto terminado, reflejándose en la reducción de pro-

ducto rechazado. Así mismo, con los datos registrados se pudo apreciar mejor el desempeño de la empresa, dando pauta a continuar diseñando mejoras a los procesos.

- iv) A partir de que todos reciben capacitación, sobre las buenas prácticas de manufactura y lo relacionado con la purificación de agua, se tiene una mayor participación del personal en el diseño de propuestas para mejorar el funcionamiento de la empresa. Sin duda, los resultados de los análisis microbiológicos han sido satisfactorios, al presentar resultados por debajo del mínimo requerido, principalmente, en cuanto a la presencia de coliformes, lo que hace que el producto sea seguro para su consumo.
- v) En cuanto a la base de datos de clientes, resultó indispensable para el funcionamiento del programa de ventas *Fresvit*. Antes de la intervención organizacional, la empresa sabía que tenía clientes, pero no estaba consiente de quienes eran, dónde se ubicaban, cuánto y cuándo consumían el producto. A partir del uso del programa se tiene esta información, dando así, importancia a cada uno de los clientes y el comportamiento que estos tiene. Así también, se lleva un control de las ventas y del flujo de garrafones.
- vi) La configuración de rutas de distribución facilitó la fijación y reducción de tiempos de entrega, es decir, la empresa ya puede asegurar al cliente una fecha y hora de entrega de su pedido, reduciendo de esta manera, la insatisfacción de los clientes. La planificación de rutas dio pauta para que el repartidor visite a los clientes para promover la venta, en lugar de limitarse a esperar a que los clientes llamen, disminuyendo así: esfuerzo y tiempo. De manera simultánea, facilita el control del flujo del producto, logrando reducir los costos.
- vii) Con la personalización del sello de garantía, el vehículo de reparto y el uniforme que porta el personal, se logra

fortalecer el compromiso e identidad de quienes conforman la organización.

Finalmente, el impacto de la intervención organizacional en la empresa se ve reflejado en el funcionamiento y desempeño de esta, aun cuando no se tienen indicadores, es visible la reducción, aproximadamente, de un 30% de los costos de producción y logística, una satisfacción del cliente del 95%, y un incremento del 50% en la cartera de clientes, lo que se traduce en un aumento del 40% de las ganancias generadas. Cabe mencionar que, gracias a la intervención, la empresa se ha sensibilizado en destinar parte de sus ganancias para la inversión productiva, como lo es, adquirir un nuevo transporte para la distribución y ampliar la planta.

Así bien, el aplicar el proceso de intervención, utilizando herramientas metodológicas de administración, ingeniería, recursos humanos, computación y mercadotecnia, ha sido fructífero para la empresa. Se puede considerar que, más allá de los resultados que se mencionaron, se ha logrado fortalecer el vínculo entre las personas que laboran, entre la empresa y sus clientes y más aún, entre la empresa y la sociedad. Se ha reafirmado el sentimiento de orgullo y responsabilidad, que como ellos dicen: *“de llevar hasta los hogares y centros de trabajo de los morelenses, la frescura y pureza vital que la naturaleza ofrece y que el cuerpo humano requiere para su salud”*, así mismo, se ha impulsado el deseo de convertirse en una empresa sustentable.

Al final, a través del acompañamiento, la conjugación de competencias y trabajo conjunto se ha logrado afianzar una pyme familiar. Indudablemente, cada empresa tiene sus propias necesidades, objetivos, funcionamiento y personalidad, lo que la hace única (identidad). Por tanto, la aportación de esta investigación, en cuanto a lo metodológico, es la validación de la metodología de intervención organizacional; desde lo teórico, la presentación de un caso de estudio en una pyme familiar; y desde lo práctico, el diseño de alternativas, proce-

dimientos y herramientas para el funcionamiento de una organización.

Si bien, el proceso de intervención organizacional se inició atendiendo problemáticas de la empresa del “aquí” (en el 2018) y del “ahora” (en el 2019), se tenía planificado trabajar el “allá” (en el 2020) y el “después” (en el 2021), sin embargo, debido a la pandemia provocada por el SARS-COV-2, la empresa decidió suspender la intervención. Por tanto, se espera dar continuidad al proceso de intervención organizacional en el 2021, con el fin de desarrollar un plan estratégico sustentable que logre vincular desde la estrategia hasta las operaciones, de tal manera que las actividades diarias operativas de las personas que laboran en la empresa respalden los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2008). Asimismo, establecer indicadores de medición para evaluar la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa, con el fin asegurar su funcionamiento y permanencia en el mercado.

REFERENCIAS

- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia ante lo imprevisto y lo impensado*. Granica.
- FBN (2021). *Family Business Network* [FBN]. Consultado: 15/10/2021. <https://www.fbn-i.org/>
- Fernández, M. G., Ramírez, G. y Hernández, A. (2012). La intervención organizacional: Una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones. *Ide@s CONCYTEG*, 7(79), 39-53.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional

- Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence From Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.
- INEGI (2024). *Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023* (68/24; pp. 1-8). INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- INEGI (2020). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres2.pdf>
- Jacobson, N., Butterelli, D., y Goering, P. (2005). Consulting as a Strategy for Knowledge Transfer. *Milbank Quarterly*. 83(2), 299-321. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2005.00348.x>.
- Jenkins, G. M. (1972). The systems approach. En J. Beishon y G. Peters. *Systems behavior*. Open University Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración*. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2016). *Marketing*. Pearson Educación.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión. Organización Internacional del Trabajo*.
- Lewin, E. (2011). *El efecto Checklist. Como una simple lista de comprobación elimina errores y salva vidas*.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Pacheco, A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y estrategia*, 48, 15-24.
- Pacheco, A. y Cruz, M. (2016). *Metodología crítica de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- San Martín, J. M. y Durán, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. (Primera edición). Universidad de las Américas, Puebla.

- Snell, S. y Morris, S. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- SSA. (1994). *NORMA Oficial Mexicana NOM-127-SSA1-1994, Salud ambiental, agua para uso y consumo humano-Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización*. Secretaría de Salubridad. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/110534/NOM_127_SSA1_1994.pdf.
- SSA (2015). *NOM-201-SSA1-2015, Productos y servicios. Agua y hielo para consumo humano, envasados y a granel*. Secretaría de Salubridad. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420977&fecha=22/12/2015
- Yasca, L. y Monsalve, L. (2019). *Excel Práctico 2019-365*. Alfaomega.

CAPÍTULO 4.

TÓPICOS DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR POS-COVID-19. TAXONOMÍAS, PATOLOGÍAS Y CONVALECENCIA DEL SECTOR

Alfredo Garibay Suárez

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

INTRODUCCIÓN

Una pandemia, una contingencia, un confinamiento, ante ello las organizaciones contuvieron y contendieron procesos de cambio apresurados, la gestión significó el derrotero de la incertidumbre y de la posibilidad, de la permanencia y continuidad o discontinuidad necesaria. La contingencia desarrollo procesos de urgencia que desde hace más de una década presentaban saldo deudor, las actividades sustantivas de las instituciones de educación superior tuvieron que empoderarse de *bits*; así la docencia de carácter distante y remoto en un mundo de pantallas contagio de ello a los procesos de la investigación y sobre todo de preservación y difusión de la cultura. Nos digitalizamos, corrimos por autopistas de torrentes de *bits* que se configuraban al vuelo; en dichas dimensiones son elocuentes y precisos los postulados de Quindimil (2021), desde su visión de impacto de la cultura organizacional a partir de una no posibilidad de resistencia, en la que las presiones no permi-

tían mirar atrás; la inercia y el paradigma se habían extinguido de manera vertiginosa.

La pandemia aceleró la transformación digital a empujones, aunque muchas veces sin contemplar la calidad de vida de los trabajadores. Este salto transformador que impactó en la cultura organizacional no tiene vuelta atrás. Fue eficaz en la pandemia para muchas organizaciones. El teletrabajo y la menor presencia física obligan a revisar sus modos de gestión. Sin este cambio cultural post pandemia es imposible desarrollarse y crecer. Casi podríamos decir que la pandemia no permitió la resistencia al cambio, tuvimos que surfear el cambio y ya. Provocó la revisión de varios paradigmas al interior de las organizaciones, así como los modos de “hacer”. Fue necesario transformar la cultura para sobrevivir (Quindimil, 2021, p. 83).

Las rutinas, costumbres y usos se perfeccionaron en una habilitación conducida institucionalmente, desde una gestión conductivista o desde la naturalidad de un proceso interno de posibilidad y, sobre todo, de acuerdo con los habilitadores y catarsis individuales. La senectud digital manifestó un horizonte de pérdida y de duelo, no solo ante la pérdida de vida sino de enfermedad crónica y de defunción de lo que hacía y ante todo del modo hacerlo, un escenario funesto como lo señala Pasquale (2020) de suerte o de ciencia.

Los daños colaterales del confinamiento prolongado han sido cuantiosos y siguen en ascenso. Algunos más evidentes que otros, pero todos dejarán heridas sea en el cuerpo, sea en la psique. Ya las palabras “confinamiento” y “distanciamiento” social, se asocian a gravedad física y a muerte; es un espacio recubierto por el miedo, cual campo de batalla al que se llega desarmado; lo racional y lo irracional se funden en quien confía el propio destino a Dios,

quien a la suerte, quien a la ciencia (Pascuale, 2020, p. 230).

Seramente hemos de reconocer que la técnica y la tecnología ya contaba con exuberantes avances tecnológicos en el último lustro de la era PRECOVID-19, ya se reconocía el potencial de la computación en nube a través del desbordamiento de la información sintetizada en el *big data*, los agentes expertos y el Internet de la cosas junto con los artefactos de maravilla vestibles de la acción y del saber; una residencia de acompañamiento de la digitalidad a través de la incorporación que sucedió en los estilos de vida privada y que no alcanzó a llegar a la organización. Se tecnologizaron las vidas por el mercado y se evidenció la obsolescencia institucional, es la retrospectiva de Muñoz y Martínez que resulta en paradoja.

Realizando un ejercicio de retrospectiva y pensando en cómo eran las organizaciones unas décadas atrás, damos con una paradoja: organizaciones mejor dotadas de tecnología que las personas en sus hogares y para el uso particular. Actualmente ya no sucede debido a la popularización de las tecnologías, su bajo coste y la proliferación de dispositivos electrónicos. Es cierto que hay más y mejores tecnologías que las que pueden encontrarse en los espacios de trabajo de las organizaciones, pero esto trae consecuencias; por ejemplo, las personas prefieren utilizar sus propias herramientas antes que otras aportadas por la organización. Bajo el efecto de contaminación cognitiva puede percibirse que las organizaciones están desfadas y obsoletas en comparación con otros entornos cercanos, más dinámicos y actualizados (Muñoz y Martínez, 2018, p. 33).

El entorno más tecnologizado (el de cotidianidad en un mundo digital), el de uso privado, se puso a disposición del ámbito laboral y fue potenciado por *software* de presencia re-

mota así como por entornos administradores del aprendizaje y plataformas de gestión; se intentó inicialmente recurrir a la territorialidad institucional sin contar con la virtuosa posibilidad de lo atemporal y no territorial; la magnanimidad del contexto digital radica en un nomadismo que incluso hoy define la posibilidad de la instrucción docente en contextos globales y sobre demanda, en ello resalta Quindimil (2021) el atractivo de la organización laboral. La reconstitución de las reminiscencias pos-covid-19 conducen a un análisis de lo que hoy somos a partir de la definida nueva normalidad y en ello radica la disposición a atender y estudiar dicho escenario de digitalidad, tecnología e inteligencia.

1. DIGITALIDAD, TECNOLOGÍAS E INTELIGENCIA

El principal objetivo de gestión para la educación superior se decanta en términos de que la acción docente exhorte el aprendizaje. La técnica de la pedagogía y la tecnología como *driver*, son binomios de la posibilidad siempre desde una arquitectura de gestión de oportunidad y del beneficio extendido; en estricto sentido, conviene referirse a la dimensión tecnológica en función de la posibilidad del encuentro temático que dista exclusivamente de la memorización y comprensión para elevarse a escenarios de recuperación-acción en situaciones que le demanden al individuo su intervención para procesos de mejora; lo anterior, queda plenamente definido a partir de los siguientes postulados.

Las TIC como herramientas de apoyo dentro del proceso educativo deben ayudar a que lo anterior suceda, y ser utilizadas de tal manera que los estudiantes puedan recordar contenidos, comprender situaciones, aplicar el conocimiento, analizar de forma crítica y compleja diversas situaciones, evaluar su propio aprendizaje, así como crear soluciones que permeen en todas las actividades necesarias para contribuir

con la sociedad. Por tanto, las TIC pueden utilizarse como herramientas para que un estudiante pueda no solo comprender contenidos, sino acceder a ellos cuando lo necesite, así como como aplicar sus conocimientos para analizar y evaluar situaciones y diseñar soluciones para la intervención (Lara, Villarrusel, Chávez, y Reyna, 2021, p. 17).

La naturaleza de una generación bañada en *bits*, le remite a los educandos a un proceso de interiorización de la tecnológica franco y transparente para el adoctrinamiento o evangelización temática, en ello que se active una taxonomía de aplicativos educativos en modalidad de servicios digitales que residen en la *internet*, la mayoría de dichos servicios operan modelos de negocios de naturaleza *freemium* y otros bajo la premisa del *software* libre como ideología (consciente de una filosofía detractora del mercado). Dicho de los servicios en un entorno digital, el ecosistema de artefactos es similar en cuanto estrategia, se presume al multiprocesamiento y la capacidad desmesurada y poco orientada hacia la escalabilidad y adaptación (es más sencillo asociar potencia por *hardware* que eficiencia de rendimiento por programación), el resultado en lo observado amplía la brecha digital por el coste recurrente de una obsolescencia percibida y peor aún, programada. Por lo expuesto, es menester invertir la estrategia de alienación más no alienación por opción tecnológica, en función del receptor tradicional (el educando) y trasladarla al gestor, coordinador, facilitador educativo. Sea el caso de la inteligencia artificial, el informe-guía de la UNESCO para potenciar y lograr la empoderación de docentes, es declarativo y sentencioso de ello.

A pesar de su potencial para empoderar a los docentes, el uso de aplicaciones de IA orientadas a los docentes para mejorar la enseñanza y potenciar a los docentes ha recibido hasta ahora mucha menos atención

que la IA orientada a los estudiantes, que por definición sustituye al docente (UNESCO, 2021, p. 22).

Lo que se busca explicar con las líneas anteriores, alude a los tópicos que examina este capítulo del libro, decantar y discutir la viabilidad de una gestión e intervención bajo un paradigma distinto, uno que concorra en la visión transhumanista que desdibuje la línea que separe la ciencia ficción de la realidad, el cuadro que pinta Diéguez (2017) al respecto es contundente.

El transhumanismo es el intento de transformar sustancialmente a los seres humanos mediante la aplicación directa de la tecnología. Esto podría hacerse en principio de varias maneras, no necesariamente excluyentes. Podemos buscar, por ejemplo, la fusión con la máquina, lo cual suele significar en la mente de muchos seguidores la creación de cíborgs, si bien la forma más radical que podría tomar esa integración sería alojando directamente nuestra mente en las máquinas. Pero podemos también intentar mejorar nuestras capacidades biológicas mediante medicamentos y, más adelante, cuando el avance de la ciencia lo permita de forma segura, manipular nuestros genes en la línea germinal (es decir, en óvulos y espermatozoides), de modo que, realizando los cambios necesarios, eliminemos de nuestro acervo los genes que causan enfermedades (como el daltonismo, la hemofilia o la fenilcetonuria) o deficiencias físicas y mentales, e introduzcamos otros que potencien los rasgos fenotípicos que deseemos (Diéguez, 2017, p. 27).

Otros actores como Rengifo (2020) insisten en una aceleración tecnológica que prevalecerá durante décadas con cambios de gran magnitud, de transformación del ser humano en cuerpo y mente para nuevos escenarios sociales y económicos; contexto que desde Pérez (2020) justifican la creación de ambientes artificiales por parte del ser humano para crearse

segundas naturalezas de independencia y adaptación, quizá de resultante a lo que fielmente se le reconoce en el concepto de evolución.

Presentadas la taxonomía de los reinos de átomos y de *bits*, junto con algunas patologías del sector, sería trivial no hacer una aproximación al estudio de la convalecencia del sector educativo superior; el proceso de recuperación institucional en el contexto referido de rompimiento paradigmático se orientará a una iniciativa de quien suscribe, de tratamiento por cambios de conductas de gestión; un proceso de intervención que se ilustrará en los siguientes apartados, pero que conviene enunciar desde ahora como parte del diagnóstico para ponderar a raíz de lo que se precipita y conviene enfocar, específicamente la exigua probabilidad de que los sistemas inteligentes sustituyan la obra docente, toda vez que, el misticismo y religiosidad de la enseñanza entre seres humanos provoca la empatía y fortalece el sistema axiológico de las personas, sensibiliza el proceso cognitivo y apremia la valoración en lo conocido y cautiva por la epifanía-revelación que surge de la conexión sensorial; para lo demás, para lo repetitivo, por ejemplo, para la cruel evaluación precede y posterga y lacera el *insight* del progreso, para ello si podría aplicarse la inteligencia artificial; pero sobre todo la inteligencia artificial debería de usarse en atención a lo inteligible a lo que permite en su “devenir controlado” mirar y determinar el futuro y con ello lo necesario, lo estratégico por ejemplo, en el proceso de intervención para el perfeccionamiento de contenidos y métodos, para aquello a lo que Schank (2011) llama el aprendizaje de verdad a propósito del aprendizaje invisible de Cobo y Moravec (2011).

¿Qué es lo que las personas necesitan aprender y como lo pueden aprender?

Seguramente todas las organizaciones educativas y todos los comités dedicados al diseño de currículos han convocado a diversas comisiones para intentar dar respuesta a esta pregunta. Con frecuencia las res-

puestas obtenidas se han traducido en nuevas materias: “más matemáticas”, “liderazgo” “gestión del riesgo”, “políticas de las empresas”, etcétera. Aunque podría pensarse lo contrario: el contenido de las asignaturas es mucho menos importante que el aprendizaje (Schank, 2011, p. 184).

El ejercicio de lo predictivo también es una posibilidad en la gestión de lo educativo, la determinación circunstancial corresponde a un ejercicio clave en el aprovechamiento y posicionamiento de la educación tecnológica, Marpegán (2020) lo analiza a propósito de roles y funciones.

Es aquí donde la Educación Tecnológica cobra el valor que la caracteriza. Concebir el pensamiento técnico como forma de producción, sin olvidar que quienes la producen no siempre la usan, que quienes disponen acerca de cómo usarla tampoco son los que la producen, pero que sí hay quienes determinan cuándo y para qué producirla y cómo y cuándo hacer uso de ella (Marpegán, 2020, p. 53).

En efecto, es un ejercicio de gestión e intervención a lo que los autores expuestos con anterioridad aluden, un esquema de decantación de futuros a través de métodos científicos de modelos de prescripción organizacional y que, en tiempos de continencia requieren de inmediatez en su aplicación.

2. DISEÑO DE FUTUROS. PROCESO DE INTERVENCIÓN DESDE UN PROGRAMA ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL

En advertencia y de acuerdo con Leliwa y Scangarello (2020) se identifica lo social en la apropiación tecnológica, en atención a efectos culturales y de orientación al mercado, ello exhibe un dinamismo a veces asíncrono con respuesta especulativa y lucrativa sin atención a la tensión y fricción institucional.

Los cambios y adelantos en lo técnico muchas veces no van paralelos a los culturales, no son sincrónicos, y los avances en las tecnologías, en particular en las de la información y comunicación, no siempre obedecen a necesidades sociales. Su creación, sus posibilidades se acumulan, son usadas por el humano y las lógicas del mercado las transforman en necesarias. La invención o creación técnica produce objetos/procesos, pero su función social no siempre está explicitada en los medios a pesar de ser ampliamente utilizada por los usuarios; no siempre se mencionan los riesgos que pueden producir el uso de estas tecnologías (Leliwa y Scangarello, 2020, p. 175).

¿Cómo diseñar para una organización y en una organización con procesos de catarsis por contingencia? es un cuestionamiento prioritario que en su respuesta exige la valoración en principio de reconocer en la intervención un sistema social (humano) así como de evaluación de herramientas a disposición, oportunidades y fortalezas detectadas en el entorno; y que de ello, la organización diseñe y adapte una estructura organizativa “óptima” como lo señalan Gallardo, Cruz y Fajardo (2015) de atención al cumplimiento de su finalidad.

3. EL PROGRAMA ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL 2022-2026 EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA DCSH DE LA UAM-A

Desde la jefatura del Departamento de Administración, el nueve de noviembre del 2022 se instala el Programa Estratégico Departamental 2022-2026 (PED 2022-2026),³ con la pro-

³ Programa de trabajo integrado por el Dr. Alfredo Garibay Suárez, Jefe del Departamento de Administración de la DCSH de la UAM-A, a partir del 23 de junio del 2022 y con fecha de término del 22 de junio de 2026.

posición de acompañamiento: Reconocimiento, Proyección y Trascendencia. A continuación, se presenta la propuesta base.

El “Programa Estratégico Departamental 2022-2026 se definió como la obra colectiva de la discusión y el diálogo pertinente y sensato, para dicho marco de acción, la Jefatura del Departamento de Administración convocó a una consulta a toda su comunidad: Académicxs, Alumnxs, Ayudantes de Investigación y Personal Administrativo.

Del lunes cinco de septiembre al 23 de septiembre de 2022, a través de la plataforma web departamental, se integró un módulo de votación, comentarios y contador de visitas para las 22 acciones definidas en la “PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRABAJO PARA UNA GESTIÓN COMO JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN (2022-2026)”.

La construcción de la agenda digital participativa para la cocreación inclusiva del documento eje de trabajo sumo la posibilidad de que la Comunidad de Administración contara con la flexibilidad de integrar nuevas acciones, resultado de ello, se agregaron nuevas acciones adicionales para consolidar un total de 31.

Los 437 votos, 47 comentarios y 523 visitas en total son indicadores que manifiestan la certeza de un compromiso de acción colectiva, que en su implementación conducirá la planeación y ejecución para alrededor de los 3 años 7 meses de trabajo restantes.

Es mi prioridad garantizar una jefatura departamental caracterizada por la apertura, la inclusión, el diálogo y el acuerdo, lo que implica el reconocernos para reencontrarnos, un reencuentro con nuestros alumnos, nuestra Institución, con sus espacios, con los proyectos y con los colegas. Buscaré transmitir el entusiasmo, el optimismo, el trabajo y la determinación que debe de caracterizar todo compromiso institucional.

Reconocimiento, proyección y trascendencia.

Casa abierta al tiempo

Dr. Alfredo Garibay Suárez

Jefe del Departamento de Administración

La definición e instrumentación inicial del PED 2022-2026 se instaló aún en periodo de contingencia sanitaria, tomando en consideración que el decreto que puso fin a la emergencia es firmado por el presidente el 09 de mayo de 2023. Históricamente la Universidad Autónoma Metropolitana realiza un llamado a la reincorporación de la presencialidad a partir del 28 de febrero del 2021, ello significa que el PED 2022-2026 se gesta nueve meses después y en su nacimiento intenta sintetizar las experiencias de los programas emergentes de trabajo a distancia para las actividades sustantivas universitarias (docencia, investigación y preservación de la cultura) con un enfoque de gestión como eje articulador a ellas.

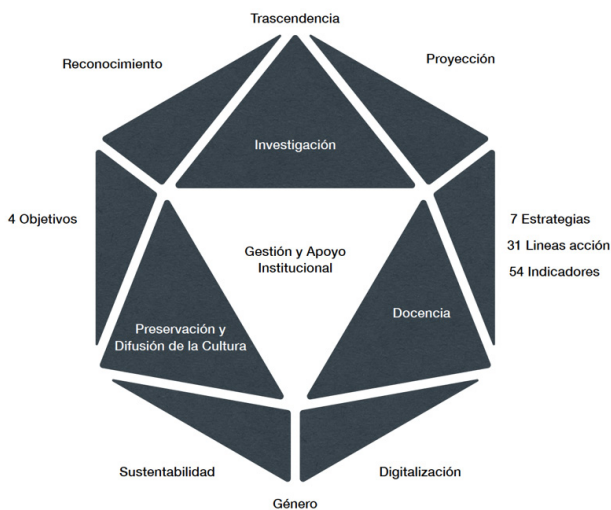
Es conveniente recuperar como ejemplo una sección de la presentación, a fin de reconocer el contexto ya señalado.

La formación y gestión universitaria enfrenta grandes desafíos, en un contexto atípico ante la contingencia sanitaria la sociedad transitó de un problema coyuntural a uno estructural de orden multifactorial, los modelos y estructuras paradigmáticas se desgastan y las tensiones se agudizan a nivel local y global desde la vicisitud económica, política, social y ambiental, por decantar algunos aspectos; ante magnos desafíos las Universidades insurgen como agentes de cambio, resiliencia confianza y esperanza social.

El documento rector de gestión departamental integra tres dimensiones correspondientes con las actividades sustantivas. El compromiso expresado en el ejercicio de planeación y que define la orientación futura, es contingente y congruen-

te como respuesta al nuevo paradigma. En la Figura 1 se presenta como caso de estudio, la narrativa que exhibe el proceso de intervención estratégica de aplicación para alrededor de tres años siete meses restantes a la constitución del documento. Inicialmente se presentarán los elementos de planeación para cada dimensión y mediante un breve análisis por actividad sustantiva se resaltarán los *drivers* conductores de una gestión contingente, que pretende edificar una obra no solo coyuntural sino impulsora de mecanismos de artefactos de trascendencia.

Figura 1.
Disposición gráfica del PED 2022-2026



Análisis. Dimensión docencia

Tabla 1.
Planeación de la dimensión docencia

Objetivo general de docencia	Estrategia	Líneas de acción
<p>Fortalecer la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, el desarrollo de habilidades colaborativas, creativas y digitales, para la proyección y trascendencia de la planta académica del Departamento de Administración y para el impulso de una oferta académica de vanguardia.</p>	<p>D1) Consolidar un programa de fortalecimiento a la habilitación docente en materia transdisciplinar, pedagógica y de innovación educativa a través del uso de tecnologías digitales.</p>	<p>D1.1) Desarrollar un programa de habilitación docente complementario a los proyectos de Unidad y que, en lo específico para la enseñanza de la disciplina, posibilite los procesos de mejora continua en materia pedagógica y de habilitación en el uso de tecnologías digitales.</p> <p>D1.2) Promover y gestionar con las instancias necesarias el fortalecimiento de nuestra infraestructura física y tecnológica, así como la búsqueda de nuevos espacios departamentales para el desarrollo de nuestras actividades sustantivas.</p> <p>D1.3) Propiciar la colaboración interdisciplinaria con nuestras otras divisiones y fortalecer los vínculos departamentales.</p> <p>D1.4) Continuar con los trabajos de revisión y flexibilización y actualización del Plan de Estudio de Licenciatura.</p> <p>D1.5) Fortalecer y acompañar oportunamente los Programa de Posgrado.</p> <p>D1.6) Promover nueva oferta académica.</p> <p>D1.7) Acompañar e impulsar estratégicamente y de manera cercana las modalidades docentes con base tecnológica.</p>

La convalecencia del sector educativo desde el proceso de intervención manifiesta su sustento desde los trabajos de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, la interiorización y acción de dichos conceptos remite a la suma de voluntades e integración tanto de grupo o equipos de trabajo; desde la creatividad como capacidad de creación y bajo el impulso de los mecanismos virtuosos que permite la digitalidad se espera se edifiquen proyectos de trascendencia a partir de una formación docente innovadora y con énfasis en materia de *bits* sin menoscabo de seguir impulsado la formación pedagógica.

Modelar la educación de frontera implica modelar también condiciones del entorno donde se desarrolla, en virtud de ello, la apuesta de intervención considera la modificación de espacios proclives (físicos y virtuales) a la co-creación interdisciplinar, para dichas estrategias, es fundamental no atomizar o dividir la figura de profesor-investigador del modelo UAM, por ello, los acompañamientos de gestión para la docencia son concomitantes con los procesos de cambio aplicados a la investigación; fortalecer dicho binomio o simbiosis mutualista posibilitará incluso nueva oferta académica.

Análisis. Dimensión investigación

Tabla 2.
Planeación de la dimensión investigación

Objetivo general de investigación	Estrategia 1	Líneas de acción estrategia 1
Fortalecer la investigación colectiva, interdepartamental, interdivisional, Inter unidad e interinstitucional, impulsando redes de investigación e innovando en esta dimensión desde el desarrollo de artefactos	II) Consolidar un programa de investigación de frontera para el reconocimiento, proyección y trascendencia de nuestros investigadores así como para el fortalecimiento de nuestra acción docente	II.1) Desarrollar un programa de gestión ágil propicio para las actividades investigación.

Continúa

<p>digitales de articulación de frontera, en función de las líneas de generación y aplicación del conocimiento departamentales, y, con especial énfasis e impulso a líneas de género y sustentabilidad</p>		<p>I1.2) Coadyuvar en la configuración y desarrollo de jornadas, seminarios, foros, coloquios, encuentros; entre otras actividades alusivas a esta actividad sustantiva.</p> <p>I1.3) Suscribir y fortalecer la participación de redes de investigación nacionales e internacionales.</p>
--	--	---

	<p>Estrategia 2</p>	<p>Líneas de acción estrategia 2</p>
	<p>I2) Consolidar un programa de investigación de frontera para el reconocimiento, proyección y trascendencia de nuestros investigadores, así como para el fortalecimiento de nuestra acción docente</p>	<p>I2.1) Articular la investigación a través de laboratorios temáticos específicos existentes y nuevos dentro y fuera de la Universidad.</p> <p>I2.2) Favorecer el desarrollo de artefactos de investigación de frontera (observatorios y tanques de conocimiento).</p> <p>I2.3) Coadyuvar al posicionamiento de líneas de investigación de género y sustentabilidad.</p>

Con un objetivo integral en materia de investigación el PED 2022-2026 dignifica y proyecta la ciencia a partir de una serie de intervenciones en materia de artefactos y mecanismos de frontera, por ejemplo, se espera que desde laboratorios de investigación departamentales se promueva tanto la colaboración interdisciplinaria así como la generación de investigaciones aplicadas u orientadas al objeto social de la universidad.

Los laboratorios como entidades de experimentación y su consecuencia de resultados para la integración de tanques de conocimiento ofertarán la instalación de observatorios de vinculación con la sociedad en función de las líneas de generación y aplicación del conocimiento departamentales. Los actuales y nuevos proyectos de investigación acompañados desde la perspectiva señalada configurarán eventos académicos de frontera y posibilitarán en ello la integración de nuevas redes académicas.

Análisis. Preservación y difusión de la cultura

Tabla 3.
Planeación de la dimensión preservación y difusión de la cultura

Objetivo general preservación y difusión de la cultura	Estrategia 1	Líneas de acción estrategia 1
Fortalecer la integración y el reconocimiento de nuestros investigadorxs y alumnxs como artífices del posicionamiento del pensamiento crítico, de la acción social, de la instrumentación estratégica y de la reproducción de valores, para la resolución de los problemas locales, nacionales e internacionales de coyuntura.	PYDC1) Consolidar e instrumentar de manera colectiva un programa innovador y de base digital, para la preservación y difusión de la cultura desde las perspectivas de la integración y la democratización del conocimiento.	PYDC1.1) Elaboración de un plan de acción digital y medios PYDC1.2) Impulsar una propuesta de revista digital de alumnxs PYDC1.3) Gestionar las actividades conducentes para la integración de nuestras publicaciones periódicas y no periódicas en repositorios y bibliotecas digitales (democratización del conocimiento).

Continúa

Estrategia 2	Líneas de acción estrategia 2
PYDC2) Consolidar e instrumentar de manera colectiva un programa innovador y de base digital para la preservación y difusión de la cultura desde las perspectivas de la integración y la democratización del conocimiento.	PYDC2.1) Integrar el módulo “Catálogo digital de trabajos terminales de licenciatura y posgrado” dentro del tanque de conocimiento departamental. PYDC2.2) Integrar un programa de fomento al deporte como mecanismo cultural de respeto, tolerancia y trabajo en equipo.

Una nueva normalidad representa una nueva institucionalidad. En términos particulares en lo correspondiente a la preservación y difusión de la cultura, el PED 2022-2026 considera como *driver* de dicha actividad sustantiva el contexto digital. El mundo es mucho más pequeño bajo el escenario de la comunicación y gestión de la información con soporte tecnológico; incluso el paradigma axiológico a colocado nuevos valores preponderantes en escena, uno de ellos, que es fundamental para el proceso de intervención, es el de la democratización del conocimiento; la humanidad trasciende a partir de los esfuerzos generacionales de cambio sostenible. La integración de artefactos académicos de preservación y difusión de la cultura constituidos por la comunidad estudiantil busca contribuir al reencuentro con la institución en actividades de integración de saberes, fomentando la cultura a partir de distintas expresiones incluso desde el deporte.

REFLEXIONES FINALES

Bajo la sentencia de una investigación en proceso, las temáticas expuestas son sólidas en términos de la fundamentación bibliográfica que da soporte al desarrollo del capítulo, no obstante la valoración del proceso de intervención como caso de estudio está condicionado a los procesos de cambio que se remitan en función de los indicadores alcanzados y el análisis cualitativo de los actores involucrados, por ello que este estudio se articule como un hito e hilo de iteraciones que posteriormente serán divulgadas. La tecnología, la digitalización, la inter y transdisciplinariedad son una parte de las taxonomías que bien pueden referenciar el debate poscovid-19 desde lo que las reminiscencias nos dejaron, de reconocer en el esfuerzo de lo colaborativo y lo co-creativo la reconstitución institucional.

REFERENCIAS

- Departamento de Administración. División de Ciencias Sociales y Humanidades UAM-A. (2022). Programa Estratégico Departamental 2022-2026. Reconocimiento, Proyección y Trascendencia. México.
- Diéguez, A. (2017). *Transhumanismo: la búsqueda tecnológica del mejoramiento humano*. Barcelona: Herder Editorial.
- Gallardo Gallardo, E., Cruz Moreno, A. y Fajardo Laredo, J. C. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Barcelona: Editorial UOC.
- Marpegán, C. M. (2020). Fundamentos y especificidad de la Educación Tecnológica como espacio curricular. En S. Leliwa , C. M. Marpegán, y I. Scangarello. *Tecnología y educación* (pp. 47-69). Buenos Aires: Editorial Brujas.
- Muñoz Moreno, J. L. y Martínez Marín, J. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación*. Barcelona: Editorial UOC.

- Lara Muñoz, E. M., Villarrusel Fuentes, M., Chávez Morales, R. y Reyna Vargas, R. (2021). *Tendencias educativas en la educación superior tecnológica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Leliwa, S. y Scangarello, I. (2020). Transformación humana en tiempos de cambio. En S. Leliwa, C. M. Marpegán, y I. Scangarello. *Tecnología y educación* (pp. 173-191). Buenos Aires: Editorial Brujas.
- Pasquale, S. (2020). Pandemia COVID-19. En Pandemia COVID-19. Entre el miedo global y la razón. En A. González García, y A. Ramírez Nárdiz. *Análisis y reflexiones sobre el COVID-19: pandemia y postpandemia*. (pp. 227-254). Barcelona: J.M. Bosch Editor.
- Pérez Jiménez, J. A. (2020). Capacidades transhumanas. En J. C. Moreno Ortiz. *Tecnología, agencia y transhumanismo*. (pp. 103-117). Colombia: Ediciones USTA.
- Quindimil, D. (2021). *Mundo post Covid: la psicología del trabajo tras la pandemia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gráfica.
- Rengifo ArIza, L. E. (2020). Hipótesis sobre la singularidad tecnológica. En J. C. Moreno Ortiz. *Tecnología, agencia y transhumanismo*. (pp. 119-134). Colombia: Ediciones USTA.
- Schank, R. (2011). Aprender de verdad; recordar de verdad. En C. Cobo y J. W. Moravec. *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. (pp. 183-189). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- UNESCO (2021). *Inteligencia artificial y educación*. Guía para las personas a cargo de formular políticas. Paris, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

CAPÍTULO 5.

RETOS Y DESAFÍOS DEL MERCADO LABORAL Y SU INMATERIALIZACIÓN EN MÉXICO

Sandra Alejandra Carrillo Andrés

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

Aureola Quiñónez Salcido

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa

Mariana Moranchel Pocaterra

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa

INTRODUCCIÓN

El capítulo analiza el proceso de transformación del concepto de trabajo, identificando las diversas modalidades que han surgido a lo largo del tiempo y que han llevado a su virtualización. Se abordan aspectos como su integración en el ámbito empresarial, su regulación y los efectos económicos, sociales y organizacionales resultantes. Para ello el capítulo se divide en tres partes. En la primera se exponen los antecedentes relacionados con la conceptualización del mercado laboral. La segunda parte versará sobre los cambios experimentados en el trabajo como respuesta a las variaciones en los medios de producción, con especial atención a la influencia de la tecnología en los diferentes sectores económicos, analizando la transición hacia la virtualización del trabajo, acentuada durante la pandemia provocada por el virus SARS-COV-2 (COVID-19). Por

último, la tercera parte examina las transformaciones en la regulación del mercado laboral, destacando especialmente su virtualización. Se exploran los impactos organizacionales y socioeconómicos con el objetivo de comprender los desafíos que enfrenta el mercado laboral de México.

A lo largo del tiempo, la evolución en la concepción del trabajo ha transitado hacia la inmaterialidad o, dicho de otro modo, su virtualización. Este cambio impulsa nuevas formas de trabajo, como es el caso del teletrabajo, el cual experimentó un notable auge durante la pandemia. Sin embargo, esta modalidad también provocó diversas problemáticas. En respuesta a estas dinámicas, en 2021 se realizaron reformas a la Ley Federal del Trabajo para regularlas. No obstante, al explorar su implementación, se observan una mayor segregación entre los trabajadores, lo que generó diversas dificultades para aquellos trabajadores que desempeñaron sus labores de manera remota. Para hacer frente a estas problemáticas se publicó el 8 de junio de 2023 en el *Diario Oficial de la Federación* la Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, mediante la cual se emitieron las condiciones de seguridad y salud que se deben observar por los patrones respecto a las personas trabajadoras que se encuentren en la modalidad de teletrabajo.

Carrillo y Quiñónez (2023), así como Quiñónez, *et al*, (2023) identificaron diversas problemáticas que enfrentaron las organizaciones, los patrones y los trabajadores ante un escenario lleno de incertidumbre. Durante la declaratoria de la pandemia, la amenaza económica se materializó con el cierre temporal e incluso, permanente de varias organizaciones, lo que implicó una disminución en los ingresos, despidos masivos y otros efectos no deseados. Ante este panorama, las organizaciones implementaron prácticas no contempladas en las relaciones formales de trabajo. Las autoras presentaron las consecuencias que en materia laboral provocó el confinamiento derivado de la pandemia y plantearon diversas proble-

máticas que ahora comienzan a abordarse tanto en el ámbito organizacional como legal.

1. TRABAJO Y MEDIOS DE PRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el ser humano ha desempeñado un papel central en los procesos secuenciales de actividades en las organizaciones de diversos sectores económicos. Su función evolucionó de la mano de los avances tecnológicos y el uso de diversas herramientas utilizadas para la transformación de bienes y servicios.

Como apunta De la Garza (2009, p. 117), el trabajo en su forma más básica puede conceptualizarse como la transformación de un objeto a través de la actividad humana, utilizando determinados medios de producción específicos para generar un producto con valor de uso y, en determinadas condiciones, con valor de cambio. Al enfocarnos en actividades del sector primario, donde la fuerza de la naturaleza y el trabajo manual material predominan, se observa la persistencia de condiciones de seguridad social precarias y una presencia notable de informalidad.

Posteriormente en la fábrica, según Antúnez (2009, p. 30) a pesar de que el trabajo se encontraba reglamentado, su degradación en la sociedad taylorizada y fordizada estaba marcada por la mecanización, precarización, manualización, desantropomorfización y, en última instancia de alienación. Este modelo, que privilegiaba estándares, cronómetros y movimientos específicos, prevaleció hasta los años setenta, cuando la demanda en el mercado laboral se inclinaba hacia trabajadores especializados. De acuerdo con De la Garza (2009) este modelo de producción potenciaría la proletarización hasta su casi universalización, superando el modelo precapitalista.

Estas actividades se sitúan comúnmente en el sector secundario de la economía, donde emerge la necesidad de un nuevo tipo de trabajador para hacer frente a las tareas que co-

mienzan a demandarse por la sociedad. Estas nuevas exigencias en el mercado, impulsadas por el desarrollo tecnológico, inciden en cambios inminentes en los medios de producción, y, por ende, en la transformación de los productos o servicios ofrecidos. En la evolución de estas dinámicas destaca la interconexión entre el papel del ser humano, las tecnologías emergentes y la configuración de modelos de trabajo a lo largo del tiempo.

A partir de la década de los ochenta, se ha evidenciado un auge significativo en los sectores terciarios, impulsado por el crecimiento de la sociedad del conocimiento. En este contexto, la generación de valor no se sustenta exclusivamente en los bienes materiales, sino que adquiere un valor intrínseco en la producción y aplicación del conocimiento. Este cambio paradigmático transforma los mercados masivos, dando paso a la interactividad y al uso extensivo de la red de Internet. La revolución digital y la colaboración masiva imponen nuevas reglas en la competencia y reconfiguran el tiempo y el espacio.

En esta era de la inmaterialidad e intangibilidad, se hace evidente la necesidad de contar con trabajadores que cuenten con habilidades multifacéticas y multifuncionales capaces de adaptarse a las exigencias de la inmaterialidad e intangibilidad.⁴ Esta transformación no solo redefine la relación tradicional entre el patrón y el trabajador, sino que además también introduce nuevos actores como los usuarios y los clientes (Antúnez, 2009, p. 37).

En la actualidad, nos encontramos inmersos en la transformación del producto que emerge en la sociedad del conocimiento, donde se observa una integración más estrecha entre

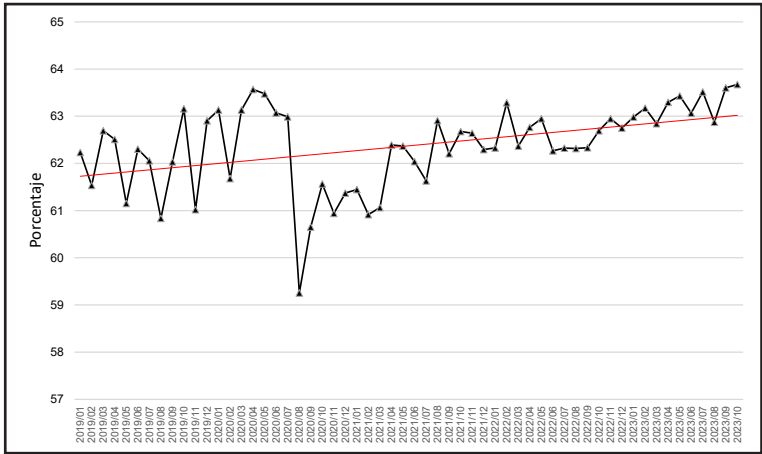
⁴ Señala Antúnez (2009, p. 37) que “el trabajo inmaterial se convierte en trabajo intelectual abstracto, que injerta crecientes coágulos de trabajo inmaterial en la lógica prevaleciente de la acumulación material, de modo que la medida del valor sigue siendo dada por el tiempo social medio de un trabajo cada vez más complejo, asimilándose a la nueva fase de producción de valor en las nuevas formas de tiempo (cada vez más virtual) y de espacio”.

el producto del trabajo y el trabajador.⁵ Este fenómeno se manifiesta manera notable en sectores como la educación y la salud. En este contexto, De la Garza (2009, p. 121) destaca que estamos frente a un concepto de trabajo intelectual extremadamente abstracto en relación con las complejidades subjetivas del trabajo. Continúa señalando que “los espacios reproductivos con creación de valor y los de reproducción genérica de la fuerza de trabajo se traslapan”, ejemplo de ello es el teletrabajo. El autor establece que el trabajo representa una transición del cara a cara a la pantalla a pantalla, donde detrás de las interfaces digitales hay seres humanos y no solo sistemas informáticos. Esto sugiere que nos enfrentamos a un nuevo objeto de trabajo, caracterizado por la virtualidad y la necesidad de adaptación a un entorno laboral que trasciende las limitaciones físicas convencionales. Este cambio no solo redefine la naturaleza del trabajo, sino que también plantea desafíos y oportunidades en la construcción de relaciones laborales y la gestión del talento en la sociedad contemporánea.

Esta dinámica se refleja claramente en el comportamiento de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) en el sector servicios, ya que en octubre de 2023 representó 63.7% de la PEAO total. En contraste, el sector secundario representó el 24%, mientras que el sector primario apenas alcanzó el 11% (INEGI, ENOE, 2023). La tendencia de la mayor representación de la PEAO en el sector servicios muestra una tendencia ascendente, aunque se registró una disminución durante la pandemia. La recuperación de los niveles prepandémicos se logró únicamente hasta octubre de 2023 como se observa en la Figura 1.

⁵ De acuerdo con De la Garza (2009, p. 118). “una parte de los servicios implica que el producto no es separable de quien lo produce o quien lo consume, es decir, que el proceso productivo implica la compactación entre la actividad del trabajador que lo produce en el momento de su generación, con la distribución a los consumidores y el acto mismo del consumo, esto implica una reformulación respecto de quienes son los actores en el proceso productivo”.

Figura 1.
Población económicamente activa ocupada en el sector terciario
(2019-2023)



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. ENOE (2023).

Con la creciente tendencia hacia la terciarización de la economía, las reglas del juego en la sociedad del conocimiento experimentan un cambio significativo. Ahora, la economía del conocimiento impulsa la interacción social, la temporalidad del saber y una transformación en el patrón de acumulación. Se observa también una modificación en el tipo de productos y servicios, que desafían el tradicional esquema de masificación.

En este contexto, la innovación y la competitividad se vuelven condiciones imperativas para la supervivencia y el éxito empresarial. La generación de valor se encuentra ahora en manos de los trabajadores con conocimientos y habilidades digitales, quienes tienen la capacidad de producir y contribuir al crecimiento continuo del conocimiento. Estos cambios en la sociedad de nuestros días se ilustran en la Tabla 1.

Tabla 1.
Cambios en los medios de producción

	Agricultura	Revolución Industrial	Sociedad del conocimiento
Modo de producción	Extractiva	Producción de fabricación	Procesamiento Reciclaje
Sector económico	Sector primario (Minería, agricultura, pesca)	Sector secundario Bienes de servicio, productos durables, desechables, construcción)	Sector Terciario (transporte, servicios) Sector cuaternario (comercio, finanzas, seguros) Sector quinario (Salud, educación, Investigación, gob)
Fuente de poder	Viento Agua Animales de fuerza	Electricidad Petróleo Gas, carbón,	Información Sistemas de transmisión de datos
Recursos estratégicos	Materia prima	Capital Financiero	Conocimiento
Tecnología	Trabajo manual	Trabajo de torno	Tecnología / intelectual
Competencia	Artesanos, Granjeros Trabajo material	Ingenieros, trabajo semi-calificado	Científicos Ocupaciones (técnicos y profesionistas)
Diseño	Juego contra la naturaleza	Futuro fabricado	Juego a futuro
Eje motor	Tradicionalismo	Crecimiento económico	Codificación del conocimiento teórico
Herramienta	Arado	Torno	Computadoras

Fuente: elaboración propia.

En el ámbito organizacional, se evidencia una transformación significativa en diversos aspectos, que abarcan desde la configuración de los espacios laborales, las jornadas laborales, la reconfiguración de los espacios físicos de trabajo, los perfiles de puestos, entre otros. Asimismo, estos cambios se deben reflejar en la infraestructura, los procesos y procedimientos utilizados en la generación de valor, así como en la integración de tecnologías en las operaciones de las organizaciones.

Además, existe un desplazamiento de costos hacia los trabajadores, que enfrenta una mayor intensificación en la actualización y capacitación continua. La rotación en la planta laboral y otros cambios en las condiciones de trabajo también se manifiestan como parte de esta transformación organizacional.

Estos cambios son inminentes, dando lugar a la coexistencia de diversos entornos y a la desconfiguración de las relaciones de trabajo frente a nuevos escenarios de interacción. Ejemplos de ello incluyen el trabajo a domicilio, la terciarización, el teletrabajo y otras prácticas.

2. TELETRABAJO Y PANDEMIA

De acuerdo con la reforma a la Ley Federal del trabajo, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 11 de enero de 2021, se entiende por teletrabajo:

(...) la forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, en el centro de trabajo, utilizando primordialmente las tecnologías de la información y comunicación, para el contacto y mando entre

la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo y el patrón (Ley Federal del Trabajo, Art. 330-A).

Ahora bien, el teletrabajo lejos de ser una práctica reciente tuvo sus inicios como respuesta a una crisis energética en 1973. Desde sus primeras manifestaciones y hasta el año 2020 experimentó un crecimiento gradual, impulsado por nuevas necesidades y por cambios tecnológicos acompañadas por las transformaciones de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como las modificaciones en las estructuras y formas de trabajo de las organizaciones.

Este progreso ha sido reconocido a nivel internacional, destacándose la inclusión del teletrabajo por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1996. Por otra parte, diversos países paulatinamente han incorporado el concepto de teletrabajo a sus regulaciones laborales y establecieron marcos jurídicos específicos a esta modalidad laboral. Ejemplos notables son los casos de España en 2006 y Colombia en 2008. A lo largo del tiempo, se ha incorporado la figura del teletrabajo en las legislaciones laborales de diversas naciones.

Sin embargo, fue durante la pandemia del COVID-19 que se evidenció la necesidad imperante de regular de manera específica la modalidad del teletrabajo. Como ya se mencionó, para el caso mexicano, fue a principios de 2021 que se incluyó en la legislación laboral el Capítulo XII BIS sobre el teletrabajo (Carrillo, 2023). Este hito marca un cambio significativo en la comprensión y regulación de esta modalidad laboral, subrayando la importancia de adaptar las normativas a las realidades cambiantes del entorno laboral.

Pérez (2010) identifica cuatro fases clave en la evolución del teletrabajo. En la primera fase, se observan los antecedentes que dieron origen a esta modalidad laboral. En la segunda, se reconoce la incorporación de herramientas tecnológicas como computadoras, teléfonos móviles, el desarrollo de redes

locales y el uso del correo electrónico, marcando así el inicio a las oficinas móviles. La tercera fase se caracteriza por la globalización económica y el crecimiento acelerado de Internet. Finalmente, la cuarta fase se distingue por el incremento de la competencia y la inestabilidad en los mercados, impulsando a las empresas a reevaluar sus procesos productivos y a exigir una mayor flexibilidad en el mercado laboral.

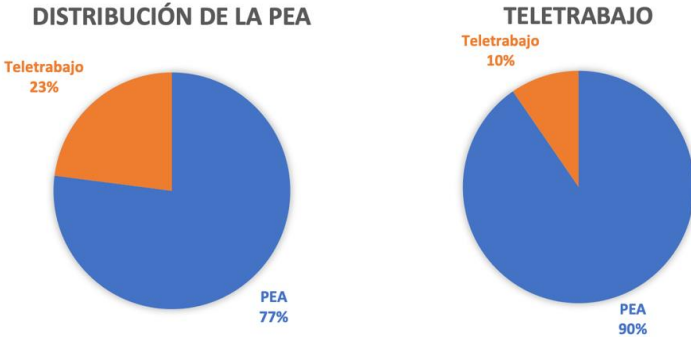
Desde sus inicios, el teletrabajo avanzó con un gran potencial para incorporar diversos sectores de la población que no tienen acceso al trabajo presencial tradicional, como personas privadas de la libertad, personas con discapacidad, amas de casa, entre otros (UNED, 2021). En el año 2020 esta modalidad se volvió la única opción en ciertas organizaciones para continuar con actividades productivas, fomentando el autoaprendizaje, autodesarrollo y autogestión.⁶

Según datos del INEGI (2020), aproximadamente el 23% de los puestos de trabajo en México son susceptibles de realizarse mediante el teletrabajo, lo que equivale a alrededor de 13 millones de personas de una Población Económica Activa (PEA) de 60 millones. Estas cifras se alinean con los datos proporcionados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que indican que solo el 21.3% de las personas ocupadas tenían probabilidad de teletrabajar al inicio de la pandemia, debido a la alta concentración de trabajadores en actividades que requieren interacción social y presencia física. Empero, el Banco de México indica una cifra ligeramente inferior, situando el porcentaje en el 10.6%. Ambas instituciones destacan diversas condiciones y posibilidades entre las entidades federativas, dejando claro que el porcentaje de la población que está en condiciones efectivas de realizar teletrabajo es muy reducido (ver Figura 2).

⁶ De acuerdo con la revista PWC (2021) el 40% de los trabajadores dicen que sus habilidades digitales se han mejorado durante el prolongado período de confinamiento y se ve poco posible volver al mundo exactamente como lo conocíamos.

Figura 2.

Puestos de trabajo susceptibles de realizarse mediante teletrabajo y su relación con el PEA



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI y de Banco de México.

Es importante destacar que, al considerar la clasificación de las actividades económicas, no se logra captar completamente la pérdida de empleos causados por el cierre de diversas organizaciones como consecuencia de la pandemia, ni la disminución significativa de sus ingresos.

La expansión la pandemia del COVID-19 propició que diversos países cerraran parcial o temporalmente algunos sectores de la industria, alterando las necesidades de consumo y la atención a servicios. Esto resultó en la interrupción del consumo de ciertos bienes y servicios, mientras que crecía la demanda de otros productos. Se intensificó la búsqueda de soluciones para participar en el mercado, impulsando el uso de Internet y servicios en línea, destacando la implementación de negocios electrónicos y producción inteligente, donde trabajadores con nueva habilidades y capacidades jugaron un papel fundamental (Quiñónez, *et al.*, 2023).

Entre las medidas adoptadas por las organizaciones durante la pandemia, el trabajo a domicilio o *home office*, se destacó significativamente, en específico en el sector servicios

(56.37%), en tanto que, en el sector industrial, la cifra fue del 49.6%, mientras que en el comercio alcanzó el 44.6% (INEGI ECOVID-IE, 2020).

Las instituciones y las empresas implementaron diversas estrategias para hacer frente a la parálisis económica y social, lo que implicó cambios en los modelos de gestión de la producción, la atención a servicios y la realización de negocios. Estos cambios privilegiaron los canales en línea y llevaron a realizar ajustes en las capacidades y habilidades requeridas por los trabajadores, propiciando la segregación de estos según sus destrezas. De acuerdo con la CEPAL (2020) el teletrabajo emergió como la modalidad clave para mantener la actividad económica. Un ejemplo concreto de este cambio fue el aumento del 800% en la presencia de sitios web en la pandemia, y, en el caso de México en 2020, el crecimiento del 431% en el comercio minorista y del 311% en los servicios empresariales, siendo realizados de manera significativa a través del teletrabajo.

Lo anterior evidencia, por un lado, el crecimiento significativo en la adopción de la modalidad del teletrabajo como respuesta a la pandemia del COVID-19, y por otro, la reestructuración productiva que destaca y diferencia entre trabajos vinculados a actividades esenciales y no esenciales, intensificando las disparidades entre tipos de empleo y las posibilidades de realizar teletrabajo. Es importante destacar que, durante la pandemia, el teletrabajo hizo posible la continuación de diversas actividades educativas, financieras, administrativas, en donde se aprovecharon las ventajas que aporta el uso de la tecnología.

En México, la reforma laboral en materia de teletrabajo o *home office* como se le conoce popularmente fue aprobada en diciembre de 2020 y entró en vigor en febrero de 2021.⁷

⁷ El capítulo XII Bis de la LFT es exclusivo para el Teletrabajo, en el Artículo 330-A. (...) La persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo será quien preste sus servicios personales, remunerado y subordinado en lugar distinto a las instalaciones

Las diversas modalidades de trabajo que fueron analizadas tanto desde su visión de la flexibilidad laboral, el estatus del trabajador y la dimensión del control constante, así como la obligación de los trabajadores de estar en todo momento disponibles. Sin embargo, ninguno de estos acercamientos analíticos había enfrentado un escenario donde el teletrabajo se convirtiera en la única forma de mantener operando las diversas organizaciones.

A medida que el virus SAR-COV-2 se propagaba por el mundo, los países implementaron diversas estrategias para hacer frente a la crisis. En el caso de México, se estimó que sería temporal y se tomaron medidas para permitir que las actividades continuaran. Entre las estrategias implementadas, el gobierno mexicano reconoció la necesidad de clasificar las actividades esenciales para mantener en operación la actividad económica; como se refleja en el acuerdo del Ejecutivo Federal publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 31 de marzo de 2020 en el que se decretó el cierre de las actividades no esenciales, entre las que destacan las siguientes:

- a) Las que son directamente necesarias para atender la emergencia sanitaria, como son las actividades laborales de la rama médica, paramédica, administrativa y de apoyo en todo el Sistema Nacional de Salud. También los que participan en su abasto, servicios y

de la empresa o fuente de trabajo del patrón y utilice las tecnologías de la información y la comunicación.

Para efectos de la modalidad de teletrabajo, se entenderá por tecnologías de la información y la comunicación, al conjunto de servicios, infraestructura, redes, software, aplicaciones informáticas y dispositivos que tienen como propósito facilitar las tareas y funciones en los centros de trabajo, así como las que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular los componentes tecnológicos que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.

Se registrarán por las disposiciones del presente capítulo las relaciones laborales que se desarrollen más del 40% del tiempo en el domicilio de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, o en el domicilio elegido por ésta.

No será considerado teletrabajo aquel que se realice de forma ocasional o esporádica” (DOF, 2021).

proveeduría, entre las que destacan el sector farmacéutico, tanto en su producción como en su distribución (farmacias); la manufactura de insumos, equipamiento médico y tecnologías para la atención de la salud; los involucrados en la disposición adecuada de los residuos peligrosos biológicos-infecciosos (RPBI), así como la limpieza y sanitización de las unidades médicas en los diferentes niveles de atención;

b) Las involucradas en la seguridad pública y la protección ciudadana; en la defensa de la integridad y la soberanía nacionales; la procuración e impartición de justicia; así como la actividad legislativa en los niveles federal y estatal;

c) Las de los sectores fundamentales de la economía: financieros, el de recaudación tributaria, distribución y venta de energéticos, gasolineras y gas, generación y distribución de agua potable, industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, mercados de alimentos, supermercados, tiendas de autoservicio, abarrotes y venta de alimentos preparados; servicios de transporte de pasajeros y de carga; producción agrícola, pesquera y pecuaria, agroindustria, industria química, productos de limpieza; ferreterías, servicios de mensajería, guardias en labores de seguridad privada; guarderías y estancias infantiles, asilos y estancias para personas adultas mayores, refugios y centros de atención a mujeres víctimas de violencia, sus hijas e hijos; telecomunicaciones y medios de información; servicios privados de emergencia, servicios funerarios y de inhumación, servicios de almacenamiento y cadena de frío de insumos esenciales; logística (aeropuertos, puertos y ferrocarriles), así como actividades cuya suspensión pueda tener efectos irreversibles para su continuación;

d) Las relacionadas directamente con la operación de los programas sociales del gobierno, y

e) Las necesarias para la conservación, mantenimiento y reparación de la infraestructura crítica que asegura la producción y distribución de servicios indispensables; a saber: agua potable, energía eléctrica, gas, petróleo, gasolina, turbosina, saneamiento básico, transporte público, infraestructura hospitalaria y médica, entre otros más que pudieran listarse en esta categoría DOF (2020, p. 1).

La clasificación establecida fue de gran importancia, ya que señaló diversas consideraciones con el objetivo de mantener el funcionamiento esencial de la sociedad, centrándose en los ejes fundamentales de salud, alimentación y seguridad concebidos para un periodo corto de tiempo. Las actividades consideradas como esenciales se orientaron, sobre todo, a aquellas que debían realizarse de manera presencial, entre ellas, las relacionadas con la salud y seguridad pública, así como los servicios mínimos necesarios para satisfacer las necesidades primordiales y garantizar que los mexicanos tuvieran los productos esenciales, se habilitó para operar en la línea básica de consumo y evitar la escasez o el pánico.

La mayoría de las actividades señaladas en el acuerdo administrativo fueron claves para mantener al país funcionando, desempeñándose en la primera línea de atención. Estas acciones no solo aseguraron la continuidad de las operaciones, sino que también exploraron nuevas formas de trabajo y comercialización, especialmente en los sectores financieros, de servicios profesionales y corporativos. Estas iniciativas potenciaron prácticas emergentes como el teletrabajo y promovieron enfoques innovadores no solo en la forma de trabajar, sino de comercialización, permitiendo así la prestación de servicios requeridos por la sociedad.

Empero, la pandemia intensificó su impacto en la población, prolongando el tiempo estimado para su atención. La falta de vacunas eficaces, junto con la desaceleración económica, exigieron la reactivación de otras actividades esenciales

para mantener la vida social, cultural, política y económica. Esto condujo a la búsqueda de estrategias para la prestación de diversos servicios y a la reclasificación de actividades esenciales, facilitando la reapertura de sectores que habían permanecido cerrados debido al riesgo de contagio.

Según cifras de INEGI, la OIT y la CEPAL, antes de la pandemia, solo el 7.9% de los trabajadores del mundo desempeñaban sus labores de manera permanente desde su hogar, principalmente en ocupaciones manufactureras y artesanales tradicionales. Sin embargo, un informe de *Apollo Technical* revela que 62% de las personas entre 22 y 62 años que tienen empleo en el mundo preferían trabajar de forma remota o, al menos bajo, un esquema híbrido, como se menciona en la Figura 3.

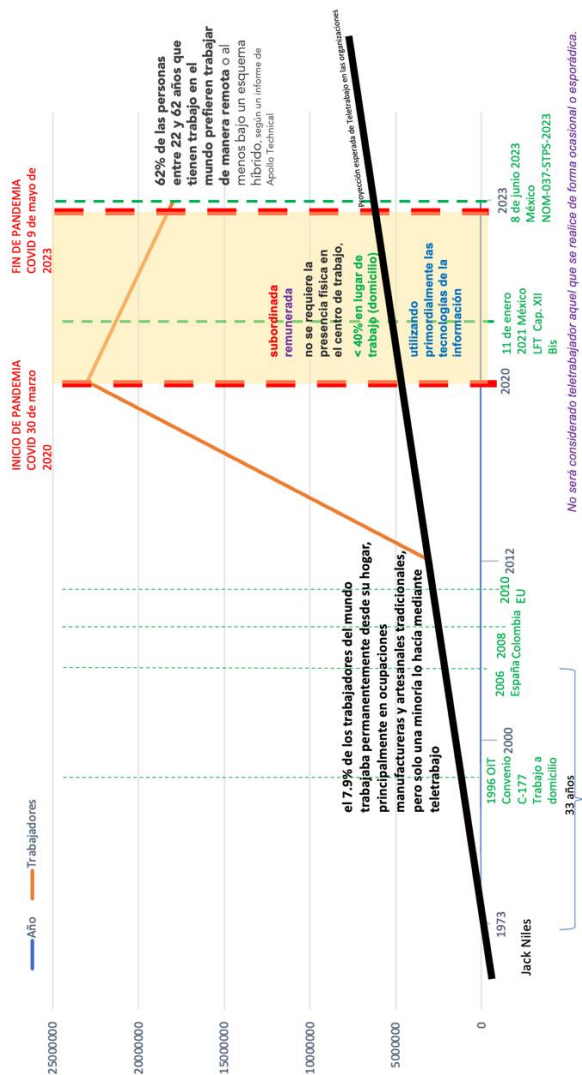
La implementación del teletrabajo en México se desarrolla de manera gradual. Según el Índice del Trabajo Remoto 2023 del Foro Económico Mundial, el país se posiciona en el puesto 62, quedando rezagado en comparación con otras naciones latinoamericanas como Uruguay (43), Chile (50), Costa Rica (54), Argentina (55), Perú (60) y Brasil (61). En contraste, los primeros cinco lugares son ocupados por Dinamarca, Holanda, Alemania, España y Suecia (Foro Económico Mundial, 2023).

Es esencial resaltar que las empresas más valoradas en el mercado bursátil son aquellas que lideran en el sector de tecnología, innovación digital y trabajo remoto. Ejemplos notables incluyen a Apple, Microsoft, Amazon y Facebook, las cuales se encuentran a la vanguardia en la implementación de estas prácticas.

3. TELETRABAJO Y SEGREGACIÓN LABORAL

El teletrabajo no es una opción de trabajo para todos los sectores laborales. La presencia física en los lugares de trabajo es indispensable para algunos sectores, lo cual ha exacerbado

Figura 3.
Teletrabajo a 50 años de su nacimiento.



Fuente: elaboración propia.

do las desigualdades preexistentes. Según la OCDE (2020) y la OIT (2021) el teletrabajo fue más frecuente en sectores de servicios de generación del conocimiento, principalmente entre profesionales, menos común en la industria manufacturera, fabricación, construcción, agricultura entre otros. A pesar de estas diferencias, existen cuestiones pendientes que no han sido abordadas, pero es esencial al menos mencionarlas para futuras investigaciones.

Como se mencionó líneas arriba, el objetivo de este trabajo consiste en analizar los impactos que la implementación del teletrabajo ha tenido en los trabajadores, patrones y la sociedad en general como una estrategia para enfrentar y mantener la operatividad en diversas actividades económicas. En la medida que el teletrabajo ha ido ganando terreno como modalidad laboral, se evidencia tanto sus potencialidades como sus limitaciones.⁸ En términos generales, se esperaba que este proceso avanzara de manera, respaldado por un marco legislativo adecuado para quienes optaran por el teletrabajo como una alternativa laboral. Pero la realidad aceleró este proceso, revelando diversas problemáticas que ya se habían

⁸ Felipe Miguel Carrasco Fernández, considera como ventajas de esta nueva modalidad de trabajo, las siguientes:

- a) Se da más importancia al objetivo logrado y no a cumplir un horario de trabajo;
- b) El *teletrabajador/teleempleado* dispone de mayor tiempo y autonomía, ya que puede organizar mejor sus compromisos e intereses sociales, familiares, de ocio, recreación, estudio, entre otros;
- c) La empresa contará con trabajadores especializados en la rama específica del teletrabajo;
- d) Se mejora en los *teletrabajadores/teleempleados* mayor autonomía, creatividad, habilidad competencial, desempeño, entre otros.
- e) Hay ahorro de espacio físico, equipo, electricidad y manenimiento;
- f) Se logra potencializar el trabajo porque este puede desarrollarse en el hogar del *teletrabajador/teleempleado* o en cualquier otro lugar;
- g) El *teletrabajo* puede desarrollarse en los diversos sectores en que participe la empresa;
- h) Se disminuyen la contaminación ambiental y los problemas de tránsito vehicular;
- i) Se permite la integración al mundo laboral de personas con capacidades diferentes;
- j) Se disminuye o evita el ausentismo laboral;

advertido y otras que surgieron con la implementación masiva del teletrabajo.

Es crucial distinguir entre aquellos que han tenido acceso al teletrabajo y aquellos que no, ya que esto resalta las marcadas diferencias en las circunstancias para su implementación. Siguiendo la clasificación industrial de América del Norte y las actividades económicas establecidas por el INEGI, Feix (2020) caracterizó las actividades económicas según el nivel de riesgo en el contexto de la pandemia y completó esta clasificación con aquellas que tuvieron la oportunidad de realizar sus labores mediante teletrabajo, según se señala en la Tabla 2.

Esta tabla permite destacar, en primer lugar, que la OIT clasificaba como esenciales aquellas actividades con bajo riesgo para que pudieran continuar operando. Sin embargo, esta clasificación las colocaba en una posición vulnerable, ya que, al observar los ingresos generados en estas labores, se evidencia que no son aquellas que ostentan el mayor ingreso promedio. Además, la mayoría de estas actividades requieren una presencia física, lo que impacta significativamente en los tres sectores económicos.

Por ejemplo, sectores con riesgo alto y actividades que necesariamente deben llevarse a cabo de manera presencial

k) Las políticas públicas de los gobiernos pueden incentivar programas para el desarrollo del teletrabajo en distintas comunidades, y

Se logra optimizar el tiempo a favor de la empresa y del *teletrabajador/teleempleado*, ya que no se requiere la presencia física de este.

Si bien, las ventajas son variadas, lo cierto es que también nos encontramos con la existencia de algunas desventajas respecto al teletrabajo; así, autores como José Francisco Espinoza Céspedes y Ana María Martínez Berndt, señalan que las mismas se presentan de la siguiente manera:

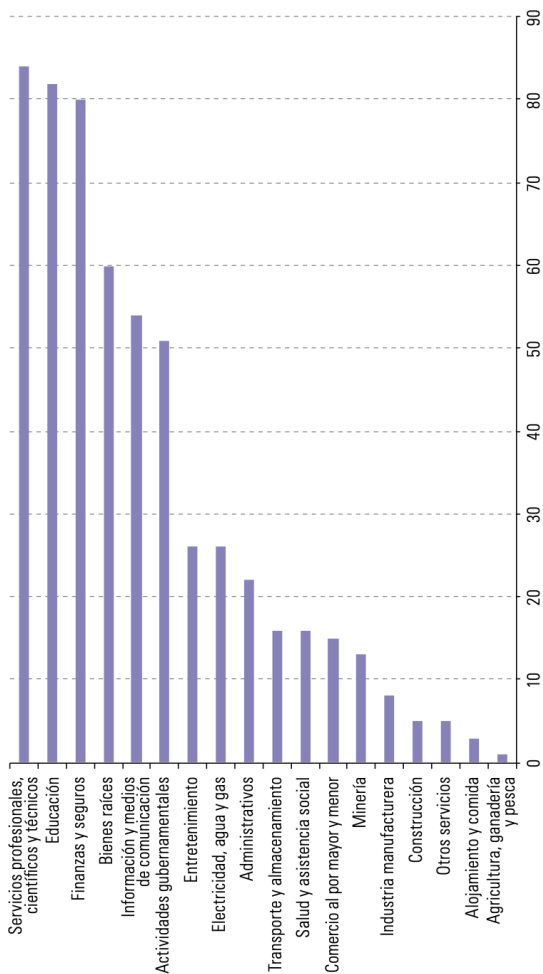
- a) El *teletrabajador/teleempleado* a fin de cumplir el trabajo exigido por su empleador, puede tener largas y tediosas sesiones de teletrabajo que paralice su desarrollo personal y profesional;
- b) En algunos casos, se pueden presentar problemas psicológicos, derivados del aislamiento;
- c) Si el *teletrabajador/teleempleado* no es ordenado o metódico, podrá presentarse el caso de que no logre cumplir con sus obligaciones contractuales a tiempo, y
- d) Inseguridad laboral para el *teletrabajador/teleempleado*.

Tabla 2.
Sectorización del teletrabajo y remuneración

Sector de la actividad	Sector	Nivel de riesgo definido por la OIT	Clasificación del tipo de actividad según el gobierno mexicano	Participación de las mujeres a nivel sectorial (en %)	Actividad por medio de teletrabajo o presencial	Ingreso laboral medio (en pesos mexicanos)
Industrias manufactureras	Secundaria	Alta	Esencial	37.3	Presencial	\$ 6,422.00
Comercio al por mayor	Terciaria	Alta	Esencial	25.7	Ambos	\$ 7,916.00
Comercio al por menor	Terciaria	Alta	Esencial	56.8	Ambos	\$ 5,146.00
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	Terciaria	Alta	No esencial	38.7	Presencial	\$ 8,861.00
Servicios de Hospedaje y de preparación de alimentos y bebidas	Terciaria	Alta	No esencial	59	Presencial	\$ 5,458.00
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	Terciaria	Media Alta	No esencial	26.7	Presencial	\$ 6,989.00
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	Terciaria	Media Alta	No esencial	59	Ambos	\$ 4,794.00
Transportes, correos y almacenamiento	Terciaria	Media Alta	Esencial	9.2	Presencial	\$ 8,293.00
Información en medios masivos	Terciaria	Media Alta	Esencial	31.7	Ambos	\$ 9,858.00
Minería	Secundaria	Medio	No esencial	11.9	Presencial	\$ 11,439.00
Construcción	Secundaria	Medio	No esencial	3.8	Presencial	\$ 7,183.00
Servicios financieros y de seguros	Terciaria	Medio	Esencial	51.9	Ambos	\$ 10,780.00
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	Primaria	Medio bajo	Esencial	11.5	Presencial	\$ 4,035.00
Generación y distribución de electricidad, suministro de agua y gas	Secundaria	Bajo	Esencial	19.6	Presencial	\$ 11,027.00
Servicios profesionales, científicos y técnicos	Terciaria	Bajo	No esencial	40.1	Ambos	\$ 11,086.00
Corporativos	Terciaria	Bajo	No esencial	48.1	Ambos	\$ 15,859.00
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos	Terciaria	Bajo	No esencial	37.2	Presencial	\$ 5,991.00
Servicios educativos	Terciaria	Bajo	No esencial	62.9	Ambos	\$ 9,380.00
Servicios de Salud y de asistencia social	Terciaria	Bajo	Esencial	67.2	Presencial	\$ 9,779.00
Actividades gubernamentales y de organismos internacionales	Terciaria	Bajo	Esencial	40.2	Ambos	\$ 9,725.00

Fuente: elaboración propia con base en Feix (2020).

Figura 4.
Probabilidad de teletrabajar por sector de actividad económica (porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG) y J. Dingel y B. Neiman, "How many jobs can be done at home?", *NBER Working Paper*, N° 26948, Cambridge, Oficina Nacional de Investigaciones Económicas (NBER), 2020.

*Promedios ponderados de: Chile, Ecuador, El Salvador, México, República Dominicana y Uruguay.

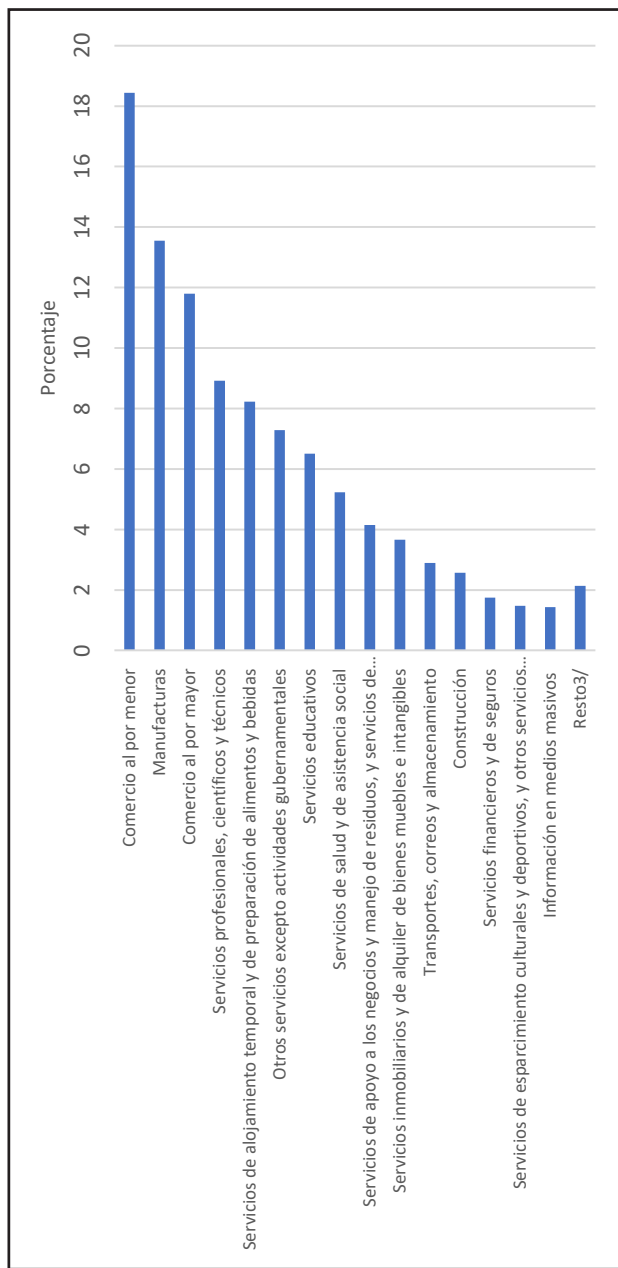
Fuente: Cepal (2020).

incluyen los servicios de salud y asistencia social, donde la participación predominante es femenina. También en las industrias manufactureras, donde la presencia de mujeres es significativa. De igual manera, se ven afectadas las actividades de agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza; transportes, correos y almacenamiento; servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos; generación y distribución de electricidad; suministro de agua y gas. Es evidente que muchas de estas actividades, por su propia naturaleza, queden excluidas de llevar a cabo el teletrabajo, tal como se ilustra en la Figura 4 presentada por la CEPAL (2020).

En contraste con la información proporcionada por la CEPAL (2020), que indicaba una probabilidad del 80% de utilizar el teletrabajo en servicios profesionales, científicos y técnicos, en el contexto mexicano se observa una discrepancia. Según la Encuesta de INEGI sobre la economía de negocios de Internet (2023), solo el 9% de las empresas mexicanas dedicadas a la economía de negocios lleva a cabo sus actividades mediante teletrabajo. Esta encuesta revela que la mayor incidencia de teletrabajo se registra en el comercio al por menor (18%), seguido de la industria manufacturera (13%) y el comercio al por mayor, con un poco menos de 12% (Figura 5).

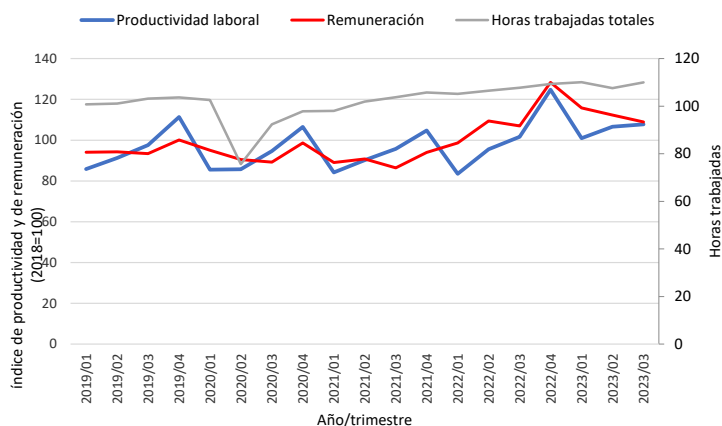
Al analizar la productividad laboral de los servicios profesionales, científicos y técnicos, se aprecia que una tendencia al alza desde 2019 hasta el tercer trimestre de 2023, con un incremento del 25%. Este comportamiento se refleja de manera similar en las remuneraciones. Sin embargo, la figura 5 ilustra una disminución en el número de horas trabajadas, la remuneración y el índice de productividad durante el período de la pandemia (del primer al tercer trimestre de 2020). Además, se observa una reducción de 13% en la productividad laboral durante el tercer trimestre de 2023 en comparación con el pico alcanzado en el cuarto trimestre de 2022 (Figura 6).

Figura 5.
Teletrabajo en los negocios en la economía del internet de México



Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2023).

Figura 6.
Índice de productividad laboral y de remuneración en servicios profesionales, técnicos y de servicios



Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2023).

Es evidente que las ocupaciones en las que predominan las mujeres se ubican mayoritariamente en el sector terciario, caracterizándose por obtener ingresos generalmente más bajos y un alto potencial para desarrollar actividades de manera presencial como a través del teletrabajo. Este grupo incluye actividades como el comercio al por menor, otros servicios excluyendo actividades gubernamentales, servicios financieros y de seguros, así como los servicios educativos. Por otro lado, sectores como los servicios de salud y de asistencia social, así como los servicios de hospedaje y de preparación de alimentos y bebidas, se llevan a cabo principalmente de forma presencial. Paradójicamente, se observa una intensificación del trabajo de las mujeres en el cuidado del hogar y la crianza, lo que evidencia un retroceso en la participación de la mujer en el ámbito laboral.⁹

⁹ De acuerdo con Ferreyra (2020) “en promedio, las mujeres tienen un tiempo total de trabajo de 13 horas más que los hombres, mientras que las mujeres trabajan 68.5 horas por semana, ellos hacen 55.6 horas, unificando todo tipo de trabajo.

Desde esta perspectiva, resulta importante examinar los impactos que las mujeres han enfrentado en la gestión del cuidado de sus familias y la demanda de tiempo y atención que han surgido debido a las nuevas condiciones derivadas de la pandemia, como el cierre de las escuelas y las guarderías, la reducción de movilización y la falta de apoyo para la realización de tareas domésticas y el cuidado médico familiar. Esto lleva a jornadas de trabajo dobles o triples, combinando el trabajo remunerado y no remunerado, empeorando las condiciones con las que se desempeñaban previas a la pandemia.

Esto plantea serios cuestionamientos sobre si, bajo estas condiciones, puede haber un trabajo decente para las mujeres y para los sectores más vulnerables de la actividad económica. Se cuestionan las condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, como sostiene Martínez (2020). Ante estos nuevos escenarios, se requieren nuevos perfiles, habilidades, capacidades distintas, que permitan la inclusión. No obstante, queda de manifiesto que esto no será posible para todos los sectores de la economía, haciendo visible las problemáticas de accesibilidad y la brecha digital en el acceso a las comunicaciones.

Las actividades comprendidas en el sector terciario de la economía tuvieron oportunidad de implementar el teletrabajo como una alternativa laboral, se evidencia que son aquellas que cuentan con los ingresos más altos en promedio. Esto respalda la afirmación de Montaudon (2021), quien sostiene que el teletrabajo no puede remplazar todas los empleos tradicionales. En segundo lugar, es accesible principalmente para aquellos con un perfil socioeconómico medio-alto que cuentan con tres características fundamentales: en primer lugar, una elevada adaptación a la tecnología; en segundo, las condiciones necesarias para llevar a cabo el teletrabajo, entendidas como infraestructura (computadoras, teléfonos, *tablets*, conexión a internet) y conocimientos tecnológicos; y finalmente, está enfocado en personas con habilidades específicas.

A pesar de que la Ley Federal del Trabajo establece la voluntariedad tanto del patrón como del trabajador para continuar con el teletrabajo y la forma en que se llevaría a cabo, derivado de las condiciones contextuales de riesgo de contagio, el proceso de implementación, según la Guía para Implementar el Teletrabajo (STPS, 2020), depende de diversos factores básicos. En primer lugar, la actividad en sí misma debe ser viable para llevarse a cabo mediante teletrabajo. En segundo lugar, es necesario analizar las herramientas de trabajo que el patrón podrá proporcionar al trabajador o que el trabajador tendrá a su disposición, incluyendo herramientas y un espacio adecuado para realizar las tareas. Tercero, una vez que ambas condiciones previas se resuelvan positivamente, se deben establecer con claridad aspectos como el manejo de la información y las fechas de entrega, entre otros. Aun así, en la implementación diario surgen vacíos, como la protección de la información y los mecanismos de supervisión.

En términos generales, se pueden identificar algunas problemáticas documentadas por la OIT (2021), la CEPAL (2020) y el INEGI (2020):

- Cada trabajador realizaba su trabajo con recursos tecnológicos y materiales propios;
- Externalización de costos e infraestructura ociosa;
- Limitaciones tecnológicas;
- Autocapacitación de los trabajadores;
- Incremento en la intensidad y extensión en la jornada de trabajo;
- Atados al teléfono 24/7 permanecer “en línea” donde, cuándo, cómo y a costa de lo que sea;
- Aislamiento, soledad y falta de pertenencia a la organización;
- Distracciones en casa, multitareas;
- Invasión del espacio personal;

- Las condiciones laborales en pocos casos se mantuvieron y en muchos casos se precarizaron; y,
- Incremento de estrés y enfermedades del trabajo.

Con relación a los medios de producción, se ha generado un cambio fundamental que está directamente vinculado al éxito del teletrabajo y se relaciona con la redefinición del lugar de trabajo. Este cambio plantea diversas consideraciones, entre ellas, la transformación del espacio laboral, donde los costos asociados a los espacios físicos ya no son necesarios en algunos casos o se reducen al mínimo indispensable. Lo anterior, no solo resulta en ahorros para los patrones en términos de espacio, sino también en servicios como electricidad, internet y, en muchas ocasiones, incluso en equipos de trabajo, como computadoras, micrófonos y auriculares, según lo señalado por Arroyo (2017). Esto desafía la noción convencional del patrón como el dueño absoluto de los medios de producción, siendo uno de los pilares fundamentales de las relaciones laborales.

Todos estos cambios han impulsado la adopción de prácticas laborales híbridas y flexibles, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus actividades algunos días desde la oficina, designada como el “centro de trabajo”, y otros días desde su domicilio. Sin embargo, esta flexibilidad plantea cierta incertidumbre, especialmente en la definición de accidentes laborales y la anticipación de riesgos de trabajo. A pesar de esto, la condición híbrida ha sido bien recibida tanto por los patrones como por los trabajadores.

Para regular esta nueva dinámica en México, se estableció la Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicha normativa, titulada “Teletrabajo-Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo”, como su nombre lo indica, tiene como objetivo establecer las condiciones de seguridad y salud en el trabajo para aquellos lugares donde las personas trabajadoras, bajo la

modalidad de teletrabajo, llevan a cabo sus actividades. Esto se realiza con el propósito de prevenir accidentes y enfermedades, así como fomentar un entorno laboral seguro y saludable. La norma busca definir y distinguir claramente lo que constituye el centro de trabajo y el lugar de trabajo, aclarando diversas situaciones y conceptos.

De acuerdo con esta norma oficial, el teletrabajador debe ser reconocido como un empleado formal, con todos los beneficios estipulados por la Ley Federal del Trabajo. Señala que esta condición debe quedar claramente establecida en el contrato colectivo de trabajo o, en su defecto, en el reglamento interior de la empresa. La distinción clave recae en la definición del teletrabajador, que se diferencia del concepto de centro de trabajo (el espacio físico o la infraestructura de la organización) y lugar de trabajo (un lugar fijo, definido y acordado entre el patrón y el trabajador para llevar a cabo sus actividades, que puede ser el domicilio del trabajador). Es imperativo que este último cumpla con condiciones mínimas, como conectividad, electricidad, un espacio bien iluminado y ventilado, entre otros que debe invertir el propio trabajador más no el patrón.

Esta formalidad es esencial para establecer con claridad quién es un trabajador para el espacio de trabajo y quién es un teletrabajador. La normativa no considera en ningún momento la práctica de trabajo flexible o híbrido que se implementó durante la pandemia del COVID-19 y en el regreso paulatino; ahora, la separación es clara y fundamental al determinar específicamente accidentes y riesgos de trabajo relacionados con el teletrabajo.

La NOM-037 también establece que es responsabilidad del patrón proporcionar a los teletrabajadores los materiales necesarios para llevar a cabo sus labores, como una silla ergonómica, equipo informático y los programas de mantenimiento y seguridad. Aunque existía cierta ambigüedad con respecto al pago de los consumos de electricidad o internet, la normativa ahora señala

la con claridad que estos costos deben ser informados por el teletrabajador para que puedan ser cubiertos por el patrón.

La modalidad de teletrabajador se acuerda mutuamente, y en caso necesario, debe permitirse la posibilidad de revertir esta modalidad, ya sea para regresar al centro de trabajo por conveniencia laboral o debido a condiciones de violencia familiar que impidan al teletrabajador desempeñar sus actividades. La NOM-037 destaca especialmente los riesgos psicosociales en la relación trabajo-familia, un aspecto crucial que se evidenció durante la pandemia, donde la violencia intrafamiliar y la falta de un espacio adecuado para el trabajo se hicieron patentes. Las interrupciones y su impacto en las actividades laborales también fueron aspectos notables que la normativa aborda con mayor énfasis.

Antes de la pandemia, e incluso antes de la implementación de las normativas, ya se podía observar, según lo señalado por Chávez (2017), una sistemática desigualdad salarial entre hombres y mujeres, que oscilaba entre un 35% y un 75% menos para las mujeres. Este desequilibrio salarial es respaldado por el informe de OXFAM (2017), que indica que las mujeres tienden a dedicarse a labores de cuidado, muchas veces con salarios más bajos o incluso en roles no remunerados. La pandemia exacerbó esta situación, y la inclusión de la perspectiva de género en la NOM-037 indudablemente marca un punto de inflexión para conciliar el trabajo, la vida familiar y la personal, al proporcionar la oportunidad de implementar jornadas flexibles y el derecho a la desconexión.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La dispersión de los trabajadores en entornos individuales,¹⁰ alejados de un espacio de trabajo común, genera la ausencia

¹⁰ Parte de las problemáticas que agudizó la pandemia; la implementación vertiginosa del teletrabajo fue no solo el traslado de los costos a los trabajadores, la au-

de un lugar compartido, lo que conlleva la pérdida de identidad y a la falta de conexión entre los colegas, desdibujando jerarquías y generando una desconexión tanto con la organización como entre los propios trabajadores (Arroyo, 2017). Esta distancia no solo impacta en las relaciones interpersonales, sino también en los vínculos sindicales, llevando a una situación de vulnerabilidad.

En cuanto a los aspectos positivos del teletrabajo, como señala Arroyo (2017), se evidenció una reducción en el ausentismo y la impuntualidad, pero surge la problemática de la prolongación de la jornada laboral, superando las ocho horas estipuladas por la Ley Federal del Trabajo. La creencia errónea de que, al estar en casa, el trabajador debe estar disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana, generó una mayor exigencia y la necesidad de automejora, aunque, en contraposición, se impulsó el reconocimiento del derecho a la desconexión digital.

La supervisión directa se vuelve un desafío en el teletrabajo, según Arroyo (2017), ya que existe el riesgo de disminuir la productividad y calidad debido a la falta de control presencial. La cuestión de la supervisión suscita inquietudes, ya que puede invadir la privacidad del trabajador.

Si bien la reforma laboral aborda algunos problemas vinculados al teletrabajo, es esencial no perder de vista la cuestión de la supervisión y sus mecanismos de control, los cuales se deben adaptar a las nuevas exigencias, así como a cuestiones de seguridad como el resguardo de datos, el derecho a la privacidad y la jornada laboral en el contexto del acoso laboral. La capacitación y la definición clara de la propiedad de los medios de producción se vuelven cruciales, ya que la expansión del teletrabajo exige establecer responsabilidades y

tocapacitación, la autogestión, sino la invasión a su privacidad, al no contar con los espacios adecuados para llevar a cabo sus actividades provocando además falta de concentración.

consecuencias, especialmente dada la proliferación de herramientas digitales que requieren habilidades específicas.

La gestión del tiempo se torna fundamental, ya que la línea divisoria entre el horario laboral y el tiempo en familia se ha desdibujado, extendiendo las horas de trabajo más allá de las ocho estipuladas y alcanzando incluso los fines de semana.

Frente a las nuevas condiciones laborales, han surgido nuevas enfermedades laborales que aún requirieron ser incluidas en el catálogo de enfermedades catalogadas como riesgo de trabajo,¹¹ tal como señalan Flores (2020) y García (2020). Durante la pandemia, la prevalente condición emocional estuvo marcada por el temor al contagio del virus del COVID-19, el confinamiento, la ansiedad, la depresión y el estrés derivado de cumplir con objetivos establecidos y de la autodisciplina para adquirir nuevas habilidades y capacidades, lo cual no es insignificante al tener que cumplir con metas preestablecidas. Esta tabla se actualiza después de medio siglo en el 2023, siendo crucial la inclusión de enfermedades de índole emocional, estrés severo, COVID-19, afecciones específicas de la mujer y otras enfermedades relacionadas.

REFLEXIONES FINALES

El teletrabajo, como hemos mencionado, no es una modalidad laboral nueva. Sin embargo, con la irrupción de la pandemia del COVID-19, se convirtió en un pilar fundamental para mantener numerosas actividades económicas en funcionamiento. Esto llevó a muchas organizaciones a adoptarlo de manera masiva, impulsando reformas en la Ley Federal del Trabajo (LFT), un aumento significativo en la capacitación autodidacta y, sobre todo, un cambio en las dinámicas laborales plantea la posibilidad de implementar el teletrabajo de forma

¹¹ Entra algunas de las enfermedades que enuncia son: el síndrome de agotamiento o fatiga mental, bursitis, cervicalgia, cifosis, fatiga visual, dorsalgia, estrés laboral, epicondilitis, tendinitis, síndrome del túnel del carpo, torticolis principalmente.

permanente o híbrida (combinando trabajo presencial y a distancia) para muchas empresas. Por otro lado, algunas organizaciones han reafirmado su valoración de la presencialidad como la forma más adecuada y buscan regresar a ella en la medida de lo posible.

A pesar de los avances legislativos, la realidad económica, laboral y social supera las regulaciones existentes. Se han observado prácticas flexibles o híbridas que representan una oportunidad tanto para los patrones como para los trabajadores, permitiendo la combinación de actividades. Aunque se estableció el derecho a la desconexión, persiste la expectativa de disponibilidad los siete días de la semana, las 24 horas, bajo la amenaza (muchas veces implícitas) de quedar excluido de proyectos o actividades.

El tema de la supervisión en el teletrabajo y sus mecanismos se convierte en una preocupación relevante, donde es fundamental salvaguardar el derecho a la privacidad y respetar la jornada laboral, evitando en lo posible, el acoso laboral. Debido al rápido crecimiento y a los cambios en las herramientas digitales, la capacitación continua se vuelve imprescindible. La gestión del tiempo adquiere una importancia fundamental, ya que la línea entre el horario laboral y el tiempo en familia se difumina, extendiendo las horas laborales más allá de las ocho horas establecidas y afectando incluso los fines de semana.

La realidad social experimenta una transformación vertiginosa, agudizando problemáticas y evidenciando una mayor segregación laboral. Las modificaciones en la infraestructura física de los centros de trabajo están delineando un cambio en la gestión organizativa y en la redistribución de costos para los trabajadores que optan por el teletrabajo. Este último grupo debe invertir en su espacio de trabajo y recibir la capacitación necesaria en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Sin embargo, nos enfrentamos al desafío de garantizar que todas las regiones geográficas cuenten con

banda ancha suficiente para satisfacer las demandas de la población. Estamos presenciando cambios sustanciales en las organizaciones, no solo en su infraestructura física, sino también en sus métodos de gestión. A pesar de los notables avances normativos, el verdadero reto radica en la implementación efectiva en las organizaciones y en la aplicación coherente de la normativa.

Simultáneamente, desde el ámbito de la gestión, se requiere una actualización de los contratos colectivos e individuales de trabajo, la creación o revisión de reglamentos internos de la organización y el establecimiento de nuevas políticas para organizar internamente la empresa. Además, es necesario implementar mecanismos de control que, aunque no invadan la privacidad de los trabajadores, aseguren su productividad, así como realizar estudios de costo-beneficio para evaluar qué actividades son susceptibles de ser trasladadas al teletrabajo, considerando nuevas propuestas legislativas que impulsan la reducción de la jornada laboral.

Es crucial destacar que México se encuentra rezagado en la adopción de tecnologías para el teletrabajo. A pesar de los cambios normativos, se observa una mayor segmentación y una necesidad de mayor profesionalización de los empleados. Por ende, el principal desafío es implementar acciones públicas que fomenten la formación de profesionales aptos para el teletrabajo y garanticen las condiciones de seguridad de los trabajadores. Así como tomar en cuenta la creciente ola e incorporación de la inteligencia artificial en actividades clave de la economía, reconocer la precariedad en sectores económicos que se encuentran vulnerables y promover acciones para su protección.

REFERENCIAS

Antúnez (2009). Diez tesis sobre el trabajo del presente (y el futuro del trabajo). En Neffa, J., De la Garza, E. y Muñiz,

- L. “Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales”; coordinado por Neffa Julio Cesar. CLACSO, CONICET.
- Arroyo Cisneros E. A. y Bustamante Herrera C. I. (2017). El derecho fundamental al trabajo en el contexto de la globalización y los tiempos líquidos. El cosmopolitismo como llave para su eficacia. En *Trabajo y Derechos Humanos. Algunos retos contemporáneos*, coordinado por Arroyo Cisneros Edgar Alan y Montoya Zamora Raúl. Universidad Juárez del Estado de Durango, Instituto de Investigaciones Jurídicas México, 2017, ISBN: 978-607-503-202-3.
- Banco de México (2021). ¿Qué tan altas (bajas) son las posibilidades de hacer teletrabajo en México?; Resumen ejecutivo. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/documentos-de-investigacion-del-banco-de-mexico/resumenes-ejecutivos/%7B9DF61418-28EE-5F33-A83B-876B29399A06%7D.pdf>
- Carrillo Andrés, Quiñónez Salcido (2023). El teletrabajo frente al COVID-19; nuevos enfoques y viejos problemas. En *Las organizaciones ante la crisis sanitaria por COVID-19*, coordinado por Espinosa Infante Elvia; Colección Administración. Serie Estudios. Biblioteca Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-A.
- CEPAL (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. Informe especial COVID-19, No. 7. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b03540f1-8133-434d-8b62-2f0738515533/content>
- Chávez Bermúdez B. F. y Flores Fernández Z. (2017). Participación laboral de las mujeres: perspectivas y desafíos. En *Trabajo y Derechos Humanos. Algunos retos contemporáneos*, coordinado por Arroyo Cisneros E. A. y Montoya Zamora R. Universidad Juárez del Estado de Durango, Instituto de Investigaciones Jurídicas. México, 2017 ISBN: 978-607-503-202-3.

- De la Garza Toledo E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En Neffa, J., De la Garza, E. y Muñiz, L. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. coordinado por Neffa J. C. CLACSO, CONICET.
- Diario Oficial de la Federación*. Secretaría de Gobernación (2021). *Diario Oficial de la Federación*. México. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021
- Diario Oficial de la Federación*. Secretaría de Gobernación. (2021). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true
- Diario Oficial de la Federación*. Secretaría de Gobernación (2021). Recuperado de Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-COV2, publicado el 31 de marzo de 2020.
- Feix, N. (2020). Panorama Laboral en tiempos de COVID-19. México y la crisis de la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos. Octubre. OIT. Nota técnica del país. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf
- Ferreira (2020). La desigualdad de género llegó mucho antes de la pandemia. <https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/la-desigualdad-de-genero-llego-mucho-antes-que-la-pandemia?idiom=es>
- Flores García J. y Hernández Pejay R. (2020). CapacitarI, Ciudad de México. Teletrabajo. Volumen 4. *Revista Informativa de la Secretaría de Trabajo y fomento al empleo y el Instituto de Capacitación para el Trabajo*. ISSN 2683-1775. https://icat.cdmx.gob.mx/storage/app/media/REVISTA_4_2020-digital.pdf
- Foro Económico Mundial. Nord Layer (2023). Global Remote Work Index 2023. <https://nordlayer.com/global-remote-work-index/#countries-score-table>

- inegi (2023) Clasificación para actividades económicas .<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewj5--W4-j9AhUIC0QIHfD2DTkQFnoECDYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.inegi.org.mx%2Fnm%2Findex.php%2Fcatalog%2F209%2Fdownload%2F6081&usg=AOvVaw2J60mnYbhz8o-Zlvjm7J3B>
- INEGI (2023). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).
- INEGI. Encuesta Sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas, (ECOVID-IE) (2020). <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/#tabulados>
- INEGI. Los negocios en la economía del internet (2023). <https://www.inegi.org.mx/investigacion/nei/#tabulados>
- Martínez Sánchez R. (2020). CapacitarT, Ciudad de México, Teletrabajo, Volumen 4, *Revista Informativa de la Secretaría de Trabajo* y fomento al empleo y el Instituto de Capacitación para el Trabajo. ISSN 2683-1775. https://icat.cdmx.gob.mx/storage/app/media/REVISTA_4_2020-digital.pdf
- Montaudon Tomas C. M., Pinto López Ingrid, Olivera Perez Emmanuel *et. al.*, (2021). Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de COVID-19, UPAEP-Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo. Escuela de Negocios, 06/2021. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A. C. (UPAEP). ISBN: 978-607-8631-48-3. https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial_upaep/biblioteca_virtual/pdf/etrmddpc19_final.pdf
- Mondragón Tapia D. (2023). Postpandemia: consejos para el trabajo remoto seguro. <https://revistacontacto.com.mx/postpandemia-consejos-para-el-trabajo-remoto-seguro/>
- Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Secretaría del trabajo y Previsión Social (2019). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México. <https://www.gob.mx/stps/articulos/>

norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion

- Noticias Organización de las Naciones Unidas (2021). La OIT insta a proteger a los teletrabajadores, a menudo “invisibles”. <https://news.un.org/es/story/2021/01/1486442>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020). Employment Outlook 2020. Worker Security and the COVID-19 Crisis. URL <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a1ba8eae-es.pdf?expires=1600054721&id=id&acname=guest&checksum=913D7E58013189173CF51F8EF5C26E79>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? September 2020 https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-fromteleworking-in-the-post-COVID-19-era
- Organización Internacional del Trabajo (2021). El trabajo a domicilio de la invisibilidad al trabajo decente. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765898/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. Serie panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2021). La OIT aboga para proteger mejor a los trabajadores a domicilio. México. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_765904/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: El papel de las plataformas de trabajo digitales en la transformación del

- mundo del trabajo. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Campaigns/WESO/World-Employment-Social-Outlook-2021#introduction>
- Ortiz, Guerra y Barragán (2020). Análisis de la nueva reforma laboral en México. Universidad de nuevo León. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/71%20ORTIZ_GUERRA_BARRAGAN.pdf
- Oxfam, Informe (2017). Ocho personas poseen la misma riqueza que la mitad más pobre de la humanidad, 16 enero 2017. <https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2017-01-16/ocho-personas-poseen-la-misma-riqueza-que-la-mitad-mas>
- Pérez Sánchez C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, derecho y política*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiGm-3N5L_4AhWjD0QIHcHhDP0QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3424042.pdf&usq=AOvVaw1369Wk8kiNN35pkE7hnC_p
- PWC (2021). Los trabajadores quieren más habilidades digitales, más inclusión y más flexibilidad. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2021/pwc-hopes-and-fears-survey-2021.html>
- Quiñónez Salcido, M. P. y Carrillo A. (2023). *Transformaciones post pandemia en el mercado laboral*. 3(11). International Journal of Human Sciences Research ISSN 2764-0558 DOI 10.22533/at.ed.5583112303048
- STPS (2019); Hacia un nuevo modelo laboral. Reforma a la Ley Federal del Trabajo. Dirección General de Concertación y capacitación Laboral. https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/HACIA_UN_NUEVO_MODELO_LABORAL.pdf
- STPS (2020). Guía para implementar el teletrabajo en los Centros de Trabajo en el marco de la acción para enfrentar el

covid-19. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. <https://juntosporeltrabajo.stps.gob.mx/docs/herramientas/GUÍA%20PARA%20IMPLEMENTAR%20EL%20TELETRABAJO%20EN%20LOS%20CENTROS%20DE%20TRABAJO%20EN%20EL%20MARCO%20DE%20LA%20ACCIONES.pdf>

Universidad Estatal a Distancia, UNED (2019). Programa de Teletrabajo. Costa Rica. <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>.

Valles Santillán G. G. y Flores Maciel K. (2017). El derecho humano al trabajo y los millennials. En *Trabajo y Derechos Humanos. Algunos retos contemporáneos*. Arroyo Cisneros Edgar Alán y Montoya Zamora Raúl (Coordinadores). Universidad Juárez del Estado de Durango, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 2017 ISBN: 978-607.

CAPÍTULO 6.

ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DE PERSONAL. CASO: EMPRESA DE CONSULTORÍA W “POSTPANDEMIA”

María Teresa Godínez Rivera

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

“Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones”

Albert Einstein

INTRODUCCIÓN

La pandemia ha sido una oportunidad para que los directivos de muchas organizaciones detecten aquellas situaciones y problemáticas que salieron a flote durante este contexto y, que además les obligó a apresurar el paso para dar respuesta y atender los retos y desafíos, verlos más allá de la crisis como oportunidades que le den lugar a la mejora.

Un elemento vital para atender las necesidades de cambio en las organizaciones son las personas, misma a las cuales hay que mirar de manera integral. Este enfoque deberá observar a las personas como un todo: conocimientos, habilidades, competencias, aptitudes, emociones valores y actitudes.

Por ello, el estudio de caso de la Empresa de Consultoría W, que se presenta en este capítulo resulta interesante en lo que se refiere a sus estrategias de administración de personal, mismas que buscan aterrizar en buenas prácticas que conduz-

can al beneficio mutuo, a la estabilidad y certidumbre, al crecimiento y a la mejora continua de la empresa.

Por lo anterior, el objetivo del presente capítulo es hacer un recuento de lo que han sido las diversas estrategias de manejo de personal en la Empresa de Consultoría W antes, durante, después de la pandemia y, tomando un paso adelante hacer una proyección hacia un futuro, por lo menos a 5 años.

El propósito es realizar un seguimiento y análisis de lo que implicó la realización de cambio de estrategias para hacerle frente a la pandemia, cuáles se retomaron, cuáles prevalecieron y cuáles se renovaron.

Lo anterior a través de un recuento de los hechos plasmados mediante diversas publicaciones que dieron la pauta para darle seguimiento de este caso, mismas que a continuación se mencionan:

Liderazgo transformacional. Caso: Empresa de Consultoría W. Capítulo 2. Publicado en el libro: *Múltiples enfoques en el análisis de la gestión y las organizaciones*. Coordinado por la Dra. Elvia Espinosa Infante y publicado por la Editorial Fontamara, págs. 55-80. (Publicado)

Estrategias en el manejo de personal en tiempos de crisis. Caso: Empresa de consultoría W ante el COVID-19. Capítulo 5. Del libro: *Las organizaciones ante la crisis sanitaria por COVID-19*. Coordinado por la Dra. Elvia Espinosa Infante y publicado por la Serie Estudios, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM Azcapotzalco, pp. 199-242, (Publicado).

La primer publicación va encaminada al análisis de cómo el estilo de liderazgo, las características del líder y una visión compartida se traduce en beneficios y en el alcance de logros personales y organizacionales, lo cual redundará en motivación y un clima organizacional favorable para la estabilidad y permanencia de las personas en la organización, y, como principal estrategia la búsqueda del pago del sueldo moral.

En el segundo trabajo se realiza la exposición y análisis de las diferentes estrategias en lo referente al manejo de per-

sonal en el contexto de la pandemia, tomando como referente la administración de personal en los años 2019 e inicios del 2020, y, durante la pandemia 2020-2022, para mantener la organización en funciones. Todos los cambios realizados: en materia de trabajo (*home office*), capacitación en materia de salud, administración de finanzas personales, ventas, administración de proyectos, entre otros temas. Por otro lado, se establecieron acuerdos que permitieron a la organización salir adelante de la crisis en lo relacionado a pagos de sueldos y salarios, comisiones por proyecto, descuentos reembolsables, pago de aguinaldo al 100%, bono de facturación y el incremento de colaboradores de 50 a 100 elementos.

De ambos trabajos surge el interés de integrar lo referente al liderazgo y a la interacción del líder con sus seguidores y el compromiso que ha sido posible establecer mediante la interacción y la compartición de las expectativas personales versus las expectativas organizacionales, mediante las funciones que se llevan a cabo a través del manejo de personal.

Hay algo que va más allá de ello y se conoce como sueldo moral o salario emocional, que es mucho lo que si se trabaja de forma adecuada puede coadyuvar a la estabilidad y crecimiento de las personas en una organización.

Es por ello, que, para alcanzar el objetivo planteado anteriormente, se parte de la compilación de información referente a la administración de personal como base. Posteriormente, se realizó un cuestionario de varias preguntas y temáticas diversas, mismas que fueron respondidas por el director de la empresa mediante varias entrevistas; se diseñó un cuestionario que fue el instrumento para el recabo de la información acerca de cuáles fueron las estrategias diseñadas e implementadas para hacerle frente a los retos y desafíos que en esta pandemia han afrontado, los aspectos que se tomaron en cuenta para el diseño de las estrategias, cómo han respondido sus colaboradores, así como cuáles han sido los resultados obtenidos y,

finalmente, en qué dirección va la empresa en esta “nueva normalidad” o “nueva realidad” que tiene bajo su dirección.

La entrevista realizada al director se desarrolló en cuatro sesiones, de las que se obtuvo la información que aquí se presenta. Hubo una infinidad de limitaciones para la realización de la misma, sobre todo la cuarta entrevista, que corresponde al desarrollo del presente capítulo por la ocupación del director, pues ya en la modalidad presencial los constantes viajes, sus múltiples actividades de gestión y la imposibilidad de hacer coincidir agendas, todo ello dilató la realización de la entrevista, aunque por parte del entrevistado existió siempre la mejor y mayor disposición para todo el apoyo y tiempo requerido.

De las cuatro entrevistas, las tres primeras son parte del material que se encuentra publicado y la cuarta y última corresponde a esta publicación.

- La primera entrevista dirigida a obtener los datos generales de la empresa.
- La segunda entrevista orientada a la confirmación de las funciones y elementos destacados en cuanto al manejo de personal se refiere.
- La tercera entrevista va enfocada a las estrategias utilizadas para mantener estable a la organización, la tranquilidad de su personal, con un alto nivel de compromiso, logros y resultados destacados.
- La cuarta, y última, entrevista se enfoca a revisar cual es la situación que impera después de la pandemia y a futuro cual es el escenario para la empresa de consultoría W.

1. MARCO TEÓRICO DEL MANEJO DE PERSONAL

1.1. La evolución de las organizaciones

Las organizaciones han pasado por un proceso evolutivo a través de los tiempos y de la historia y de acuerdo con ello

es necesario comentar que se ha realizado un cuadro evolutivo (ver Cuadro 1) tomando en cuenta diferentes aspectos y momentos a través del tiempo que se han considerado como parteaguas y que destacan cambios cruciales no solo en las organizaciones sino en las formas de administrarlas.

Los elementos que se han tomado en consideración como aspectos fundamentales a destacar y a analizar a través de los tiempos son:

- Características del contexto.
- El entorno organizacional.
- Características del mercado.
- Participantes, intereses y obligaciones.
- Ciclos de vida de los productos.
- Estructura de la organización.
- Estilo de administración.
- Estilo de liderazgo característico del momento.
- Significado de las personas para la organización.
- Factores económicos de la producción.

Con ello se ven los aspectos externos e internos para poder de esta manera hacer el análisis de cada uno de estos aspectos y su relación entre si conforme a otros elementos que tienen que ver con la línea del tiempo y lo que era en su momento representativo e importante, como lo es:

- El interés por la producción.
- La importancia de la venta.
- La búsqueda de la satisfacción de necesidad y deseos del cliente.
- El servicio y la atención al cliente postventa.
- La responsabilidad social empresarial.
- La economía social y la administración solidaria.

Cuadro 1.
Evolución en las organizaciones

		CAMINOS DE LA INNOVACION EN LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES						
ASPECTOS DE REFERENCIA	PRODUCIR	VENDER	SATISFACER NECESIDADES Y DESEOS	SERVICIO Y ATENCIÓN POSVENTA	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	ECONOMÍA SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN SOLIDARIA		
CONTEXTO	DURANTE Y DESPUÉS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	DURANTE LA PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	MEDIADOS DEL SIGLO XX	FINALES DEL SIGLO XX	FINALES DEL SIGLO XX Y PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI	EN LA ACTUALIDAD. SIGLO XXI		
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	PROBABLE, CERTERO Y ESTABLE	POCO PROBABLE, POCO CERTERO Y CAMBIANTE	TURBULENTO, INCIERTO Y CAMBIANTE	TURBULENTO, INCIERTO Y CAMBIANTE	TURBULENTO. INCIERTO Y CAMBIANTE. EN DONDE LO ÚNICO QUE PERMANECE CONSTANTE ES EL CAMBIO	TURBULENTO. INCIERTO Y CON CAMBIO CONSTANTE Y ACELERADO		
CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	HOMOGENEO Y POCO COMPETIDO	CON SEGMENTACIÓN INCIPIENTE Y UNA MAYOR COMPETENCIA	SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y GRAN COMPETENCIA	GRAN SEGMENTACIÓN DE MERCADO. GRAN COMPETENCIA. LUCHA POR LA MENTE DEL CONSUMIDOR	GRAN SEGMENTACIÓN DE MERCADO. GRAN COMPETENCIA. LUCHA POR LA MENTE DEL CONSUMIDOR Y POR EL CORAZÓN DEL CONSUMIDOR	GRAN SEGMENTACIÓN DE MERCADO. GRAN COMPETENCIA. LUCHA POR EL CORAZÓN DEL CONSUMIDOR		
PARTICIPANTES, INTERESES Y OBLIGACIONES	ESTADO-ORGANIZACIÓN	ESTADO-ORGANIZACIÓN	ESTADO-ORGANIZACIÓN	INSTITUCIONES-ESTADO-ORGANIZACIÓN	GOBIERNO-ORGANIZACIÓN- SOCIEDAD CIVIL	GOBIERNO-ORGANIZACIÓN- SOCIEDAD CIVIL		
CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS	LARGO PLAZO	MEDIANO Y LARGO PLAZO	MEDIANO PLAZO	CORTO Y MEDIANO PLAZO	CORTO PLAZO	CORTO PLAZO		
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	PIRAMIDAL Y DE TIPO MECANICO (RÍGIDA)	PIRAMIDAL Y DE TIPO MECANICO (RÍGIDA)	PIRAMIDAL Y DE TIPO MECANICO (RÍGIDA)	HORIZONTALES, PLANAS, VIRTUALES, DE RED. DE TIPO ORGÁNICO	HORIZONTALES, PLANAS, VIRTUALES, DE RED. DE TIPO ORGÁNICO (FLEXIBLES)	HORIZONTALES, PLANAS, VIRTUALES, DE RED. DE TIPO ORGÁNICO (FLEXIBLES)		
ESTILO DE ADMINISTRACIÓN	CIENTÍFICA, CLÁSICA Y ESTRUCTURALISTA	HUMANISTA Y MATEMÁTICA	AMBIENTAL Y SISTEMICA	SISTÉMICA Y CONTINGENCIAL	CONTINGENCIAL Y NEOHUMANORELACIONIS TA	CONTINGENCIAL Y NEOHUMANORELACIONIS TA		
ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO	AUTOCRÁTICO	AUTOCRÁTICO Y DEMOCRÁTICO	AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO Y LAISSEZ FAIR	SITUACIONAL	SITUACIONAL Y TRANSFORMACIONAL	TRANSFORMACIONAL		
SIGNIFICACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	AUTOMATAS, APÉNDICE DE LA MÁQUINA	HOMBRE UNIDIMENSIONAL PERSONAL ESPECIALIZADO	TRABAJADOR	ASOCIADO Y COLABORADOR	CAPITAL HUMANO, TALENTO HUMANO, CAPITAL INTELECTUAL, ENFOQUE INTEGRAL	SER HUMANO INTEGRAL, MULTIDIMENSIONAL Y MULTIFUNCIONAL		
FACTORES REPRESENTATIVOS DE LA PRODUCCIÓN	TIERRA, TRABAJO Y CAPITAL	TIERRA, TRABAJO Y CAPITAL	TIERRA, TRABAJO Y CAPITAL	TIERRA, TRABAJO, CAPITAL E INFORMACIÓN	CAPITAL, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	TIERRA, TRABAJO, CAPITAL, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		

Fuente: elaboración propia, 7 de Agosto de 2019.

Las organizaciones bajo estos elementos han ido de la preocupación por la producción a la economía social y la administración solidaria; pasando por diferentes momentos históricos memorables desde la Revolución Industrial a la Pandemia en el siglo XXI. Se ha dado el paso de un entorno certero, estable y predecible a uno incierto, turbulento y cambiante. De un mercado homogéneo y poco competido a un mercado segmentado altamente competido en donde se ha pasado de la lucha por la mente del consumidor a la lucha por su corazón.

Por otro lado, vamos de la participación del estado y la organización a la integración de las instituciones, el gobierno y la sociedad civil. Los ciclos de vida de los productos, llámese bienes o servicios, cada vez son más cortos y no se diga si se habla de tecnología; en materia de la estructura de las organizaciones se ha cambiado de las piramidales, rígidas y mecánicas a las horizontales, orgánicas, los estilos de liderazgo han ido de la administración clásica a los aspectos contingencial y humano relacionista; y, del liderazgo autocrático al transformacional.

Finalmente, en tanto a lo referente a las personas en cuestión de su denominación han pasado de ser seres unidimensionales a pluridimensionales, y, los factores económicos de la producción que han ido *in crebendo* de tierra, trabajo y capital incorporando la información y el conocimiento.

Este análisis puede verse gráficamente en la Gráfica 1.

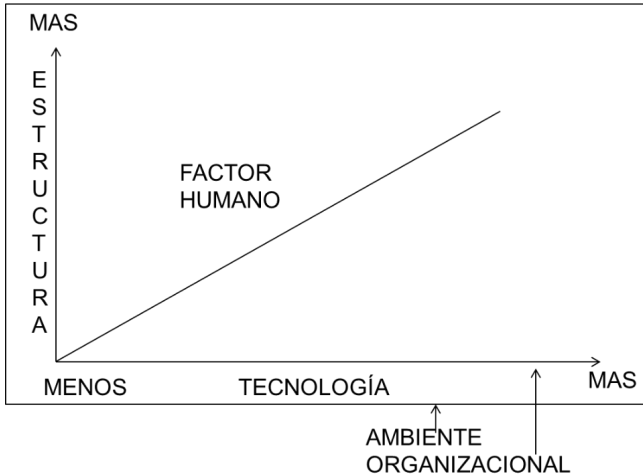
1.2. Los pilares de la organización

Tras el desarrollo y análisis del cuadro anterior es posible identificar los siguientes elementos como los pilares a considerar en una organización:

- La estructura organizacional.
- El estilo de la administración.
- La tecnología, desde la artesanal hasta la de punta.

- La persona, el ser humano.
- El ambiente organizacional, interno y externo.

Gráfica 1.
Evolución de las organizaciones



Fuente: elaboración propia, Agosto de 2019.

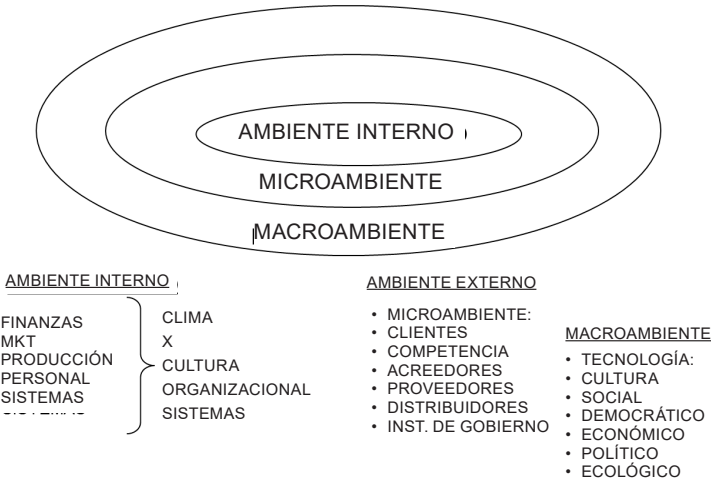
La forma en que se puede interpretar esta gráfica es, por ejemplo, pasar de un estilo de administración clásico a uno moderno, mismo que corresponde a un tipo de estructura rígida y piramidal a una estructura flexible lo que requerirá un perfil de persona que cuente con mejor tecnología, que esté más capacitado, con una mentalidad más abierta que aprenda rápidamente y que se acompañe con un estilo de liderazgo que se adapte a las situaciones y que apoye a sus colaboradores a reconocer su potencial a brindarle las estrategias y el apoyo para explotar esas posibilidades.

Lo anterior lleva a la conclusión que para llevar un crecimiento o una evolución y logro de mejora continua se requiere un crecimiento a la par de todos los elementos de

manera equilibrada, de no ser así costará mayor tiempo, dinero y esfuerzo.

Todo ello tiene mucho que ver con el conocimiento y manejo estratégico del Ambiente Organizacional como se visualiza en la Gráfica 2.

Gráfica 2.
Ambiente organizacional



Fuente: elaboración propia. Agosto de 2019.

1.3. El ambiente organizacional

Inicialmente, se conoce que una organización bajo el enfoque de sistemas es un método social abierto con límites permeables, en donde se establecen tanto las relaciones de trabajo como relaciones personales y sus integrantes se interrelacionan y son interdependientes entre sí, y que en conjunto buscan un objetivo común. De ahí se deriva la importancia del ambiente organizacional que se define como la suma de variables internas y externas, las cuales se toman en cuenta en la toma de decisiones asertivas, en la genera-

ción de escenarios ante situaciones de contingencia como sucedió durante la pandemia, así como ha ocurrido en situaciones de crisis y habrá que tener mucha claridad para hacer frente a los retos y desafíos, visualizados más como oportunidad que como amenaza.

El *ambiente interno* está integrado por variables que son 100% gobernables, se trata de las áreas funcionales generadoras de información interna para la toma de decisiones, mismas que a continuación se mencionan:

- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Producción.
- Personal.

Además, hay que considerar dos elementos clave: la cultura organizacional y el clima laboral para esta toma de decisiones e interacción con su entorno mediato e inmediato, microambiente y macroambiente respectivamente, al cual se le denomina *ambiente externo*.

El *microambiente* está constituido por variables como:

- Los clientes.
- La competencia.
- Los proveedores.
- Los distribuidores.
- Los acreedores.
- Las instituciones de gobierno.

Estas variables, aunque no son 100% gobernables, la organización tiene cierto control en el comportamiento de las mismas y lo hacen a través de la celebración de contratos que de cierta forma los proteja de vínculos que establezcan para con los actores antes mencionados.

Por otro lado, el *macroambiente* que considera variables de otro orden en donde no existe dominio alguno, la organiza-

ción sólo puede tener el pronóstico del comportamiento de variables tales como:

- La tecnología.
- La cultura.
- La económica.
- La demográfica.
- Lo social.
- Lo político-legal.
- La ecológica.

Lo anterior impacta necesariamente de manera directa o indirecta en la toma de decisiones de la organización y la idea del conocimiento y análisis del comportamiento del ambiente organizacional determina su éxito en el proceso decisorio buscando cada vez un mayor asertividad como resultado del mismo.

1.4. El cambio organizacional

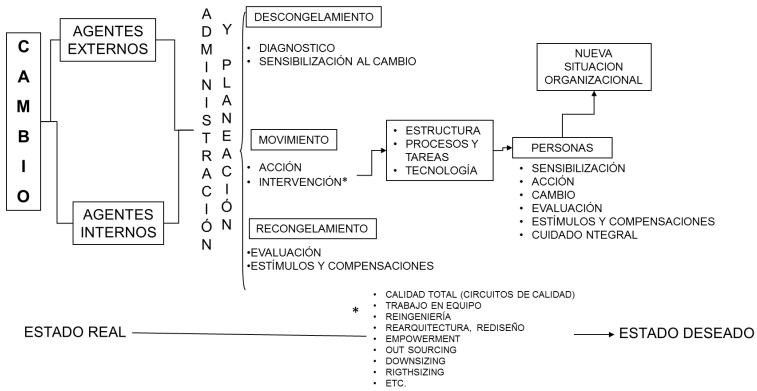
El cambio; un aspecto al que se enfrentan las organizaciones, es un aspecto constante que cada vez requiere una respuesta más rápida lo cual requiere la flexibilidad y un alto grado de adaptación ante el mismo, lo que impactará la redefinición de los procesos, funciones y tareas, la estructura organizacional y la tecnología. Esto es lo que se ve reflejado en el Cuadro 2.

Este cuadro puede ser interpretado como el ciclo de vida de las organizaciones:

- Nacimiento o introducción.
- Crecimiento o desarrollo.
- Madurez.
- Declive.

En la fase de madurez, estratégicamente las organizaciones, cuyos líderes cuentan con la visión de negocios o de la institución, detectan la necesidad de un cambio.

Cuadro 2.
Cambio y desarrollo organizacional



Fuente: elaboración propia. Agosto de 2019.

Lo anterior se detecta cuando se hace un comparativo entre el estado real y el estado deseado de la situación de la organización y de ahí se administra y se inicia el proceso de cambio, el cual puede ser planteado tanto por agentes internos (miembros de la organización) como por agentes externos (consultores), o por ambos.

En este proceso de cambio se llevan a cabo tres etapas (Likert, 2002, citado por Terán Roberto, s.f.).

- *Primera etapa la del descongelamiento:* en donde se realiza un levantamiento de datos o diagnóstico que observan las áreas de oportunidad, los retos o desafíos a afrontar, los objetivos, los recursos con los que se cuenta, los requerimientos y la sensibilización de las personas implicadas.
- *Segunda etapa la de movimiento:* en esta se lleva a cabo el tipo de intervención y acción planeada que se enfoque a la estructura, procesos, tarea y tecnología; en todos estos cambios que se realizan en los aspectos mencionados, mismos que es posible cambiar, las personas son

quienes hacen posibles estos cambios, si y solo si están convencidos del beneficio que les va a traer dicho cambio, aquí hay que trabajar con ellas mediante procesos de capacitación, una comunicación efectiva, entrevistas de retroalimentación. Habrá que dar seguimiento a los resultados del cambio, para ir generando una cultura de mejora continua.

- *Tercera etapa la del recongelamiento:* cuando las acciones van dando los resultados deseados, hay que fortalecerlos mediante compensaciones y recompensas, promociones y ascensos, bonos, reconocimientos, etcétera. Lo que motive a las personas mantener estas conductas.

Existen dos elementos importantes que deben ser considerados para poder impulsar los cambios o que los pueden frenar: la cultura organizacional y el clima organizacional.

Como se ha hecho mención en el tópico anterior los cambios que en una organización se pretendan realizar no es sino a través de las personas que se pueden materializar los cambios y para comprender y ser sensibles a aquellos aspectos se requiere trabajar para sensibilizar a aquellos que son participantes de un cambio se requiere en un principio de los beneficios que obtendrán de llevar a cabo un cambio y para mantener su respuesta positiva brindarles compensaciones, estímulos y reconocimiento por las iniciativas y logros obtenidos que reíteren el nivel de compromiso consigo mismo y con la organización (ver Cuadro 3).

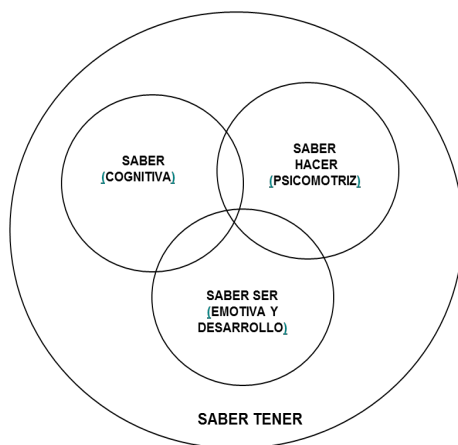
1.5. Enfoque integral de la persona

Para el caso de este capítulo este es el enfoque con el cual visualizaremos a las personas dentro de la organización.

A las personas en los términos de Aquino y Aristóteles reconocen que “el ser humano es acto y potencia. Es un ser corporal en acto y poseedor de facultades y capacidades que lo hacen estar en potencia de adquirir una forma y una mane-

ra de ser, por su relación con el mundo y con los otros” (Be-
tancur, 2010, p. 134).

Cuadro 3.
Enfoque integral del factor humano



Fuente: elaboración propia. Agosto 2019.

Una persona es un ser integral que posee conocimientos, habilidades, competencias, aptitudes, valores, emociones y sentimientos. Todo ello se expone y se hace visible en su relación con los demás ya sea en el ámbito del trabajo o en sus relaciones personales.

Es en conjunto lo que tendrá que ser considerado tanto para la implementación de un cambio, las compensaciones y las expectativas de las personas al ingresar y permanecer, transitar y salir de una organización, lo cual se consolida en la satisfacción de necesidades de las personas.

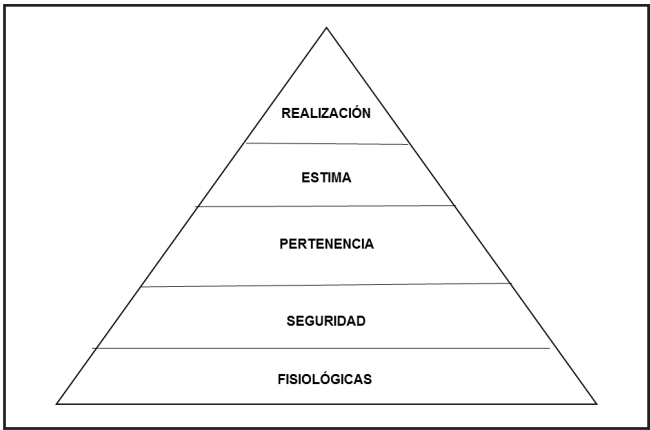
1.6. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

Lo que las personas buscan en primera instancia es cubrir el aspecto económico que brinde al ser humano la posibilidad

de alimentarse para subsistir; posteriormente, busca un techo para cubrirse y resguardarse, protegerse, ropa para vestirse; y una vez que han sido cubiertas estas dos niveles de necesidades, vienen las de carácter social y cultural que comprenden la aceptación y la pertenencia en relación con la interacción con los otros.

Posteriormente, y de manera individual, en el rubro de la estima la búsqueda se dirige hacia la atención al amor propio, al auto concepto, a la auto imagen y, finalmente, a sentirse auto realizado en donde la persona hace lo que le gusta, ha encontrado su vocación. Su pasión y estar en equilibrio (plenitud y satisfacción) (ver Cuadro 4).

Cuadro 4.
Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Instituto Europeo de Posgrados, 2019.

1.7. Expectativas personales versus expectativas organizacionales

En este apartado se analiza el empate de las necesidades personales con las necesidades de la organización y viceversa; es la búsqueda del equilibrio entre estos dos ámbitos y en su

intersección lo que se gesta y que a través del tiempo se ha buscado satisfacer a través del desarrollo de las diferentes funciones del manejo de personal como se puede observar en la figura siguiente (ver Cuadro 5).

Cuadro 5.
Expectativas personales vs organizacionales



Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

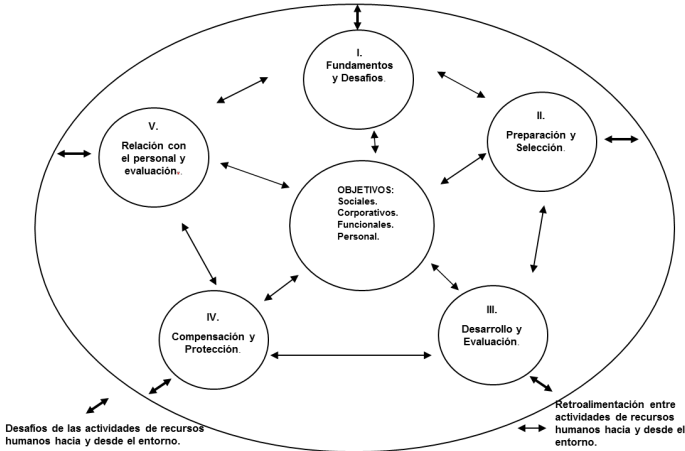
Es a través del desarrollo de estas funciones que la organización busca establecer el vínculo con las personas para lograr que éstas se incorporen a la organización, se desarrollen, y permanezcan. De esta manera se busca atender las necesidades y expectativas de ambas partes, y verse resueltas en el logro de objetivos y metas en paralelo, generándose una condición de beneficio mutuo.

1.8. Funciones de manejo de personal

En el Cuadro 6, se presenta bajo el enfoque de sistemas la estructura y funcionamiento de del área de personal y de ahí

se derivan las funciones que se realizan en esta área y se describirán de manera muy general, lo que se puede ver es como funcionan cada uno de los subsistemas que integran el área.

Cuadro 6.
Área de personal bajo el enfoque de sistema



Fuente: Werther, W. B y Keith. D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. Mc Graw Hill.

- Fundamentos y desafíos.

Planeación de personal. Mantener el número apropiado de personal.

Análisis y descripción de puestos. Diseñar el perfil de puesto adecuado.

- Preparación y selección

Reclutamiento. Atracción de candidatos a través de una convocatoria y partiendo de un perfil.

Selección de personal. Elegir a una persona adecuada, con el perfil adecuado en el momento adecuado.

Contratación. Acuerdo de voluntades en el cual los firmantes adquieren derechos y obligaciones.

Inducción. Integración de las personas a nivel general y ubicación a nivel de área de trabajo.

- Desarrollo y evaluación

Desarrollo organizacional. Crecimiento y desarrollo de la organización mediante la mejora continua.

Plan de carrera y desarrollo profesional. Crecimiento, desarrollo y proyección de las personas dentro y fuera de una organización.

Capacitación y desarrollo. Apoya en el corto plazo al área del conocimiento y el desarrollo va en el mediano y largo plazo atendiendo aspectos de habilidades, competencias aptitudes, valores y creencias y actitudes,

Evaluación del desempeño. Resultados entre la contratación de una persona que cuenta con cierto perfil y las actividades a realizar.

- Compensación y protección

Sueldos y salarios. Pago por el desarrollo de las actividades por las cuales se contrata una persona, el cual se dice debe cubrir sus necesidades.

Prestaciones, estímulos e incentivos. Aspectos que están establecidos al igual que el salario en la Ley Federal del Trabajo.

Participación de utilidades. Retribución que corresponde a los colaboradores como derecho a la generación de utilidades.

Previsión y asistencia social. Cuidado y atención del colaborador y de sus dependientes para su tranquilidad.

Higiene y seguridad laboral. Cuidado de la integridad del personal, desde la salud hasta la integridad.

- Relaciones con el personal y evaluación

Programa de atención al personal. Que directamente se verá reflejado en un ambiente laboral favorable, que motive a las personas al logro de objetivos.

Sindicatos. Representación de los colaboradores ante los patrones, en la defensa de sus intereses.

Auditoría de la administración de personal. Evaluar cómo se están llevando las funciones de administración de personal y realizar ajustes.

Administración de personal internacional. Todo lo anteriormente mencionado, pero en el ámbito internacional.

Lo anteriormente mencionado es la forma en que pueden tanto la organización como las personas alcanzar sus objetivos y cubrir sus necesidades. Todo ello en el marco de la cultura organizacional y el ambiente laboral que favorece la motivación del personal, la generación de una identidad, permanencia, estabilidad y certidumbre para el personal de la empresa, como se verá en la presentación del caso de la empresa de consultoría W.

2. CASO PRÁCTICO: EMPRESA DE CONSULTORÍA W

Ficha Técnica (Manual de la organización de la empresa de consultoría W):

- Nombre: Empresa de Consultoría W.
- Giro o razón social: Servicio integral de consultoría de negocios.
- Sus clientes: grandes empresas, corporativos, empresas privadas y de gobierno.
- Antigüedad: 7 años de operación.
- Líneas de negocio: 3.
- Número de empleados actualmente: 200.

Antecedentes (Manual de la organización de la empresa de consultoría W):

- La empresa de consultoría W, nace el 16 de julio de 2016.

- Su origen parte de una inquietud del conocimiento de la operación de la industria, de la organización, del conocimiento de sus procesos versus la necesidad de reivindicar el concepto de “Consultoría de Negocios”.
- Inicia sus operaciones con 5 integrantes y con un domicilio fiscal digital, con un espacio de trabajo en una cafetería.
- Surgió con una línea de negocios que a principios del año 2017, se extendió a 3 líneas de negocios. La principal de servicios integrales de consultoría de negocios, la segunda enfocada a brindar servicios a terceros (tipo *outsourcing*) y, la tercera enfocada a la distribución de insumos de cómputo y mobiliario y equipo de oficina; de las cuales solo esta última ya no se lleva a cabo.
- Atiende proyectos a nivel nacional, con miras al crecimiento para el siguiente año a nivel internacional (ver Cuadro comparativo).

Para poder alcanzar el objetivo del presente capítulo, se retomará en su totalidad de lo expuesto en el capítulo 6, titulado: *Estrategias en el manejo de personal en tiempos de crisis. Caso: Empresa de consultoría W ante el COVID 19*. Del libro: *Las organizaciones ante la crisis sanitaria por COVID-19*. Coordinado por la Dra. Elvia Espinosa Infante y publicado por la Serie Estudios, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM Azcapotzalco, págs. 199-242, (Publicado).

El material que se expone es para darle al lector referencia del capítulo que está en el libro *Las organizaciones ante la crisis sanitaria por COVID-19* y cuenta con todo el contexto que se exponen en las tres primeras entrevistas realizadas. La cuarta entrevista corresponde al capítulo actual.

Cuadro comparativo de las estrategias de manejo de personal antes, durante, posterior a la pandemia y prospectiva a 5 años.

Antes de la pandemia	Durante la pandemia
Contratación de 50 empleados.	Contratación de 100 empleados.
Capacitación (habilitación de los empleados orientados hacia las certificaciones, para preparación de presentaciones, de redacción y ortografía, de ventas, de administración de proyectos).	Capacitación (habilitación de los empleados orientados hacia las certificaciones, manejo de sus finanzas personales, cuidados y protocolos de salud).
Evaluaciones del desempeño (dos veces por año).	Evaluaciones del desempeño (seguimiento mensual y dos veces al año).
Cambio y Desarrollo (Crecimiento de la organización).	Cambio y Desarrollo (estabilidad y permanencia).
Compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones) Bonos de Productividad, sueldo moral y emocional).	Compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones) bonos de productividad, bonos por colocación de nuevos proyectos.
Festejos.	Festejos.
Previsión social y seguridad social (De acuerdo a la ley).	Previsión social y seguridad social (T-odo el apoyo ante la pandemia a los empleados y a las familias de los empleados).
Higiene y seguridad (de acuerdo a las actividades y lugares de trabajo).	Higiene y seguridad (Medidas de cuidado ante la pandemia apoyados con capacitación).
Promociones y transferencias.	Promociones y transferencias.
Liderazgo transformacional.	Liderazgo transformacional.
	Acuerdos en cuanto a sueldos y aguinaldo.
Post pandemia.	Prospectiva (a 5 años).
Contratación 197 personas (salen 5 personas y entran 2).	Contratación 1000 empleados (Estabilidad).
Capacitación (Certificaciones, habilitación de empleados orientados a certificación en otras áreas).	Capacitación (habilitación de los empleados hacia otras certificaciones en otras áreas).
Evaluaciones del desempeño (una vez al	Evaluaciones del desempeño (permanente) Certificación de procesos.

Continúa

Cambio y Desarrollo (Nuevos proyectos, nuevas áreas).	Cambio y Desarrollo (certificación de procesos).
Promociones, transferencias y ascensos (vinculadas a un plan de carrera y desarrollo profesional).	Compensaciones (sueldos, salarios y prestaciones).
Compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, aguinaldo al 100% y su Bono por facturación).	Compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones) bonos de productividad, bonos por colocación de nuevos proyectos.
Festejos.	Festejos.
Previsión social y seguridad social (De acuerdo a la ley y continua el apoyo con algunas actividades via <i>home office</i>).	Previsión social y seguridad social.
Higiene y seguridad (de acuerdo a las actividades y lugares de trabajo) se continúa con los protocolos de salud.	Higiene y seguridad.
Liderazgo situacional y transformacional	Liderazgo transformacional
	Generar estrategias para el mantenimiento de la estabilidad y crecimiento de la empresa y el empleo para los colaboradores.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2023 (basados en los planes estratégicos anuales 2019-2023).

2.1. Primera parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W (ANEXO I)

La Empresa de Consultoría W, S.A. de C.V., se encuentra ubicada en la colonia Roma Norte, presta servicios de consultoría integral. Dentro de sus clientes principales se encuentran: Palacio de Hierro, Grupo Gondi, Sistema de Transporte Colectivo Metro, Mercedes Benz, entre otros. Los lugares en donde presta actualmente sus servicios son: la Ciudad de México y Área Metropolitana, Monterrey, Mérida, Puebla, Aguascalientes, Querétaro, Guadalajara, San Luis Potosí, y Veracruz, principalmente.

La Empresa de Consultoría W nace en julio de 2016 como una inquietud desde el primer encuentro con el conocimiento del funcionamiento profundo y a detalle de la industria, de sus procesos y la necesidad imperiosa de reivindicar el concepto de consultoría, el cual, desafortunadamente, ha sido distorsionado desde la década de los noventas y las primeras décadas del siglo XXI, pues hoy en día toda persona que se especializa en “algo” se dice consultor, siendo ello un referente de un estatus que difiere de lo que es el recurso humano experto en el negocio que puede acceder (Godínez, T, p. 70).

La Empresa de Consultoría W nace de un plan o visión de negocio, madurada a través de seis años de pasión y entrega, demostrando que la consultoría puede otorgarse y percibirse desde un ángulo diferente, buscando llevar al mercado una consultoría integral (...) la consultoría de negocios (*Ibidem*, p. 71).

El número de personas que integraba la organización, en su origen -antes de la pandemia- era una población de 50 integrantes y, de poco más de 100 en la actualidad, de las cuales 45 son mujeres y 55 son hombres

Actualmente la empresa cuenta con una estructura orgánica bien definida, de tipo matricial la cual se integra de 9 a 12 niveles y 65 puestos en total, es flexible y adaptable a los cambios que se le van presentando o que va generando. Esta estructura cuenta con:

- Tres direcciones.
- Una asistencia administrativa que depende directamente de la Dirección General.
- Seis gerencias.
- Tres jefaturas.
- Cuatro líderes generales director.
- Tres líderes de equipo en las divisiones SAP, innovación tecnológica y procesos de negocio.

- Cuatro coordinadores.
- Una recepcionista que apoya a toda la organización
- Cuatro PMO (Project Management Organization).
- Doce consultorías con categorías: senior, semisenior, junior y trainee.
- Cuatro áreas funcionales (Mercadotecnia, Recursos Humanos, Administración y Contaduría).
- Cuatro auxiliares uno por cada área.
- Tres asesores.
- Un analista comercial.
- Nueve becarios.

De los niveles jerárquicos antes mencionados las cabezas de la organización eran la:

- Dirección general.
- Dirección de operaciones (División funcional, División técnica y División procesos de negocio).
- Dirección de consultoría (Gerencia de Administración, Gerencia Comercial y Gerencia de Proyectos).

Para su operación la empresa cuenta con un Manual de puestos y un Manual de Procedimientos, muy bien detallados que son de conocimiento de cada uno de los integrantes de la organización. Además, cuenta con un inventario de recursos humanos, documento de vital importancia para poder tomar decisiones que se han traducido en ahorro de tiempo dinero y esfuerzo en los procesos de reclutamiento y selección; además, la información que brinda permite ir construyendo un plan de carrera para los colaboradores y, no solo esto, además se cuenta con una cartera de prospectos.

Complementariamente a estos documentos, se utilizan los gráficos de reemplazo potencial, como una estrategia de proyección y retención de su personal. Se da cabal seguimiento a la trayectoria de todos y cada uno de los colaboradores de

la empresa; es básico para sus colaboradores, en la medida de la generación de valor a la organización, ver cristalizados sus objetivos y sus aspiraciones generando un compromiso con la organización en una condición de beneficio mutuo.

Toda esta información es clave para ir definiendo trayectorias laborales de los integrantes de la organización a través del tiempo, un orden y los requerimientos en materias de capacitación para ir fortaleciendo, dando seguimiento y asesoría a cada colaborador al logro de sus expectativas en paralelo de los logros organizacionales.

El nivel de rotación de personal, actualmente, es mínimo y muy por el contrario a lo que ha acontecido en muchas organizaciones, el crecimiento de su plantilla laboral va en incremento. Por lo regular, el personal de esta organización permanece estable, trabaja dentro de una estructura muy flexible y adaptable al cambio, misma que se ha ido modificando año tras año de acuerdo con las demandas que el entorno le requiere y de sus propias necesidades organizacionales, y que también atiende a las necesidades de la proyección de su personal. La idea es que las personas que integran la Empresa de Consultoría W puedan proyectarse y ver su desarrollo dentro de la misma.

Referente a lo que es la separación o salida de personal que es otra de las actividades que se abordan en el tema de inducción, integración y/o separación se tiene que las razones por las cuales el personal que se ha separado o se ha ido de la organización son: término de contrato, alguna conducta inapropiada (robo, o incumplimiento de funciones) o por violentar la política respecto al tema de propiedad intelectual de la organización.

En materia de contratación de personal la empresa cuenta con dos tipos de contratos: temporales y definitivos; para formalizar la integración de un colaborador a la organización. Los contratos temporales pueden renovarse una o dos veces como máximo, cada contrato dura tres meses y cuando se

agota la estrategia del contrato temporal existen dos opciones, dar el paso a un contrato definitivo o transitar hacia el cierre de la relación laboral.

Se cuenta con un programa de inducción de personal para la orientación y ubicación del personal; el programa de integración, tiene por objeto generar un sentido de pertenencia e identidad de parte de todos los integrantes de la organización aspectos que se fortalecen y se ven reflejadas a través de dos actividades que se realizan año tras año en la empresa: a) la celebración del aniversario de la organización y b) la cena de fin de año.

La primera celebración gira en torno a que la empresa brinde un agradecimiento a todos sus colaboradores por el compromiso a través del cual van brindando un valor a la organización, este mismo evento es aprovechado para hacer un reconocimiento por los resultados obtenidos. Para esta celebración se lleva a cabo una actividad con una dinámica muy particular. Se elige por parte de la organización un lugar para el esparcimiento y la convivencia entre sus integrantes, abstractándolos del trabajo y de la familia. En el lugar que se elige se renta una casa y el transporte para que la mayor parte del grupo pueda llegar a su destino en un solo vehículo, para que desde ese momento inicie la convivencia. El lugar cuenta con un hospedaje cómodo, alberca, áreas verdes y de multiusos. Son de dos a tres días, un fin de semana, todos los gastos corren por cuenta de la empresa. En este espacio se persigue la convivencia sana y relajada con la finalidad de integrar a sus colaboradores, mediante la celebración de dinámicas que abonen para ello.

En estos espacios todo el personal se involucra en todas las actividades sin importar niveles jerárquicos, y se involucran colaboradores con líderes, y se hacen equipos para todo, así que a todos les toca llevar a cabo la preparación de alimentos, la limpieza del lugar, la organización y participación

de juegos, hacen competencias de natación, tenis, basquetbol, juegos de mesa, etcétera. Durante el año 2020 no hubo celebración del cuarto aniversario, hecho que lamentaron y echaron de menos todos. Pero la pandemia y la situación económica existente llevo a la organización a conducirse cautelosamente en el desarrollo de ciertos gastos.

Para el caso de la celebración de la cena del fin de año en 2020, dado a los resultados obtenidos: de utilidad, proyectos facturados, manejo de una condición de estabilidad de la empresa, entre otros aspectos, y, como reciprocidad al nivel de compromiso y lealtad mostrados por parte de todos y cada uno de los colaboradores se decidió hacer un sencillo, pero muy significativo evento, en un restaurante al aire libre en el cual asistieron la mayor parte de los trabajadores. No obstante, la sencillez del evento resultó emotivo y estimulante porque es una actividad esperada año con año en donde conviven y realizan rifas de premios, de aparatos tecnológicos y electrónicos en donde todos se van con un premio a casa, situación que les agrada mucho porque, aunque el premio pueda no ser el más costoso, “nadie se va con las manos vacías”.

Para el mes de julio del presente año, justo para el 5° aniversario, fue posible llevar a cabo un evento conmemorativo, cumpliendo cabalmente con los protocolos de seguridad en su celebración. Fue un evento muy especial en donde, además de tener la oportunidad de reunirse, se dio paso a la notificación tanto de los logros obtenidos. El haber estado activos en diferentes proyectos, con diferentes clientes, en diversos estados de la república y de ahí el haber tenido la posibilidad de disfrutar del 100% de su aguinaldo, el retorno de su 20% de reducción temporal de su sueldo para que la empresa no se descapitalizara, sus bonos de productividad, las promociones y los ascensos realizados, entre todos los éxitos producto, como es parte de la filosofía del director, de haber visto la oportunidad frente a la crisis.

Para la proyección del personal se cuenta con planes de carrera para los colaboradores lo cual ayuda, mediante los líderes o jefes inmediatos del personal, para irlos proyectando y acompañando en este trayecto. Todo esto reforzado con programas de capacitación, movimientos de personal y ajustes de las compensaciones, con lo cual su busca la estabilidad y permanencia de su personal.

2.2. Segunda parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W enfocada a las estrategias en el manejo de personal frente al COVID (ANEXO II)

El día 17 de marzo de 2020, una vez dado el anuncio oficial de la situación imperante en México debido a la contingencia de salud, de hacer frente a la pandemia de contagio por COVID-19 y el riesgo sanitario existente, se decide dar seguimiento a las actividades de la Empresa de Consultoría W, desde casa (*home office*). A partir de ese momento, y de acuerdo con la estrategia de seguimiento de actividades frente a la pandemia se estableció como eje central de dicha estrategia “la confianza, el compromiso y la comunicación constante”.

Como parte de la estrategia se llevaron reuniones mensuales de gestión, y semanales de capacitación y habilitación del personal en diferentes temáticas:

- Cuidados de la salud.
- Asesoría de manejo de finanzas personales sanas.
- Estrategias de generación de ahorro.
- Solicitudes de préstamos al personal.
- Apoyo al personal y a sus familiares contagiados de COVID.

Se utilizaron los siguientes elementos y recursos:

- Infografías de múltiples temas.

- Cursos de capacitación en horarios matutinos (8:00 a 10:00 am) previo al inicio de sus actividades de trabajo.
- Información y elementos que condujeran y fueran un elemento en el que se pudieran enfocar los colaboradores que fueran de su beneficio para mantenerse estables y no se distrajeran con otros problemas de carácter económico.

Con lo anterior logro que la gente se mantuviera concentrada, que evitara problemas económicos que los desestabilizaran y les generara preocupación.

Ante la situación de contingencia en un contexto de:

- Cierre de empresas.
- La declaración por parte de los clientes de pagar en un lapso del doble de tiempo por los servicios brindados o hasta nuevo aviso.
- El pago de la nómina que entonces era de aproximadamente 50 empleados.
- El pago por los gastos corrientes y fijos, entre otros aspectos.

Los asesores del director, especialistas en materia fiscal, contable, legal y financiera, sugerían declarar la empresa en quiebra como una vía que permitiría “salir lo menos raspados posible”. La respuesta fue un “no, seguimos” y actualmente han seguido operando de manera exitosa con mucho trabajo de por medio, en donde gracias a la visión y la mente estratégica del director han salido avante.

Para su funcionamiento durante la pandemia la organización no requirió de una reducción de personal, por el contrario, por la estrategia de negocio implementada, fue necesario incrementar en un 40% la plantilla de personal. No se pensó en el despido de empleados como una opción para resolver el escenario económico que se presentaba en el momento de

la pandemia, se buscaron otras alternativas de acción, por lo cual no fue necesaria la reducción de personal.

En lo relativo a la reducción de sueldos, salarios y prestaciones, para agosto-septiembre hubo una reducción de sueldos como plan de conservación de flujo. Esta reducción consistió en un 20 a un 30% pensando en tres bloques, los de menor ingreso 20%, los de ingreso intermedio un 25% y, los de mayor ingreso en 30 %. Lo anterior, con el compromiso de recuperación total en el primer trimestre del año 2021.

Se postergó la entrega de los bonos del 2020 a mayo de 2021. Se activó un esquema de comunicación permanente de salud financiera, al menos dos reuniones por mes entre los puestos estratégicos de la organización e informar semana a semana a todo su personal. Se estableció una comunicación constante de cuidados ante el COVID, por lo menos una vez por semana, reuniones que se mantiene a la fecha solo que, con menor frecuencia, sin dejar lugar para que la incertidumbre enturbie el clima de la empresa.

Se mantuvo el pago y el otorgamiento de las prestaciones al 100% hasta octubre del 2020, cuando se tuvo que considerar y negociar realizar pagos al 80, 75 y 70%, dadas las condiciones imperantes, pero la petición y consulta de esta reducción fue aceptada por el personal por dos aspectos muy importantes: muchos negocios habían cerrado ya, el nivel de desempleo creció súbitamente, la pandemia iba creciendo a pasos agigantados lo cual colocaba a la economía en una profunda crisis; hechos que junto con el compromiso con el directivo de la empresa y las acciones para mantener a su personal y mantener lo más estable la situación económica de la empresa aceptaron el percibir entre el 80% y hasta un 70%de sus ingresos.

Más allá de todo ello, la confianza en el compromiso del líder con sus colaboradores de no dejarlos desprotegidos y el mantener una situación lo más estable posible para alrededor de 100 familias, de los más de 100 empleados de los que cons-

ta su planta laboral actual, y una comunicación adecuada y constante, son los pilares que han sido clave para salir avante de esta crisis.

Los préstamos al personal han sido clave por lo que los han mantenido, dando prioridad a aquellos empleados que tuvieran familiares con COVID.

El comportamiento de los clientes en la solicitud de servicios y formas de pago, continuaron siendo demandados, inclusive se agregaron nuevos clientes a su cartera, esto permitió al negocio mantener a todo su personal contratado y todos colocados en algún proyecto. Durante el 2do y 3er trimestre del 2020 la organización tuvo que revisar sus finanzas y montar una estrategia, en donde se realizó una administración muy atinada de los recursos.

Para abril de 2020, se implementaron estrategias comerciales invitando al personal a la búsqueda de un objetivo adicional que involucra al 100% de la plantilla en la generación de oportunidades a cambio de comisiones por proyecto vendido y se implementó un sistema para el control de actividades y proyectos mediante el cual pudieran administrarse de la mejor manera posible. Este sistema de gestión fue diseñado por la misma empresa justo antes de la pandemia y es la herramienta que le ha permitido llevar a cabo sus proyectos de forma muy favorable.

En materia de capacitación en tiempos de contingencia se invirtió tiempo, dinero y esfuerzo enfocado al logro de su objetivo comercial lo que conlleva a la generación, presentación e implementación de un sistema y para cuyo logro se comunicó y se capacitó a todo el personal con la presencia siempre del director en cada paso dado. Aquí se solicitó al personal el compromiso de otorgar el tiempo necesario para el avance en este programa de capacitación lo que implicó brindar de su tiempo dos horas para poder implementar este programa.

Las evaluaciones de desempeño generalmente son trimestrales y anuales, las realiza y les da seguimiento el líder

de cada equipo, con fechas compromiso y está obligado a informar de los resultados a los evaluados así como de las acciones que serán consecuencia de los mismos; se mantienen y aplican en línea y apoyan a la identificación de necesidades de capacitación (DNC), identificar el cumplimiento del objetivo organizacional por área e individuales; es un termómetro e indicadores de movimientos sueldos y salarios.

En lo referente al desarrollo de trabajo presencial, hasta este año y solo con los responsables de área, ha habido reuniones de trabajo presencial y de manera escalonada. Es importante señalar que no se permiten, por política, reuniones de más de dos áreas a la vez. Se cuida mucho al personal a través del *home office* y de estar en campo de trabajo con cliente, se cuida mucho que las organizaciones de los clientes cuenten con las medidas sanitarias indispensables para no exponer a su personal.

Se cuidan principalmente los siguientes aspectos.

1. Condiciones de cuidado para el uso de las instalaciones.
2. Sanitización de instalaciones.
3. Protocolos de cuidado de salud.
4. Capacitación y comunicación.

En los casos de contagio de COVID-19 entre sus colaboradores, se brindó el apoyo y se establecieron las medidas consideradas para evitar que creciera el contagio. Hubo cinco casos de contagio, mismos que hay que aclarar que no fueron adquiridos a consecuencia del desarrollo de sus funciones, porque el personal mayormente estaba trabajando en casa y cuando hubo que atender a un cliente en la oficina y hacer uso de las instalaciones, existe todo un protocolo para la atención de sus clientes en la oficina y mucho cuidado también para ir a visitar a los clientes. Se ha brindado todo el apoyo al personal que ha pasado por esta situación.

En la organización para tener instalaciones seguras y poder hacer uso de ellas, con confianza, se ha invertido presupuesto para la adquisición de productos premium:

- a) Tapetes sanitizantes para entradas y salidas.
- b) Rociadores sanitizantes.
- c) Gel antibacterial para manos.
- d) Jabón antiséptico para el lavado de manos.
- e) El ingreso a las oficinas es de acceso medido y limitado para la ocupación de cada oficina.
- f) Existe un protocolo para el acceso y para la salida de la oficina.
- g) La limpieza del mobiliario antes de abandonar las instalaciones: superficie del escritorio, lápices y plumas, teléfono y computadora (se realiza de forma personal). Incluido en capacitación.
- h) Limpieza profunda tres veces por semana.
- i) Mantener las áreas comunes y del personal suficientemente ventiladas.
- j) Hacer uso del cubrebocas en todo momento que se tenga que alternar con otra persona de la oficina o ajena a la organización.
- k) Apoyo económico para la realización de pruebas de detección de COVID.

Se concede el apoyo total a todos sus colaboradores y soporte específico para la continuidad de sus actividades. Apoyo con su colaborador espejo y bajo supervisión para dar continuidad de sus actividades hasta que el personal contagiado se encuentre al 100%. Como enfermedades de trabajo con incapacidad y el apoyo por parte del equipo de trabajo para darle continuidad a sus compromisos laborales, en donde una vez que se recupere se integrará a distancia y de manera gradual, y una vez que cuente con el alta médica se pueda incorporar de manera normal.

Habrá que comentar que de los cinco casos que se han presentado de contagios por COVID, el promedio de edad fluctúa entre los 25 y los 45 años, 4 hombres y 1 mujer. En cuanto el tiempo de recuperación ha ido desde tres semanas hasta dos meses, algunos de ellos con algunas secuelas de tipo respiratorio y de oxigenación.

2.3. Tercera parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultor  W enfocadas a los resultados de las estrategias en el manejo de personal frente al COVID (ANEXO III)

El comunicar y hacer partícipes de la base a la dirección se da la pauta a la generación de un compromiso a partir de involucrar al personal en la generación de las soluciones y el diseño de las estrategias y conscientes de lo que a cada qu n le corresponde, de cuál es la responsabilidad de cada una de las personas en las soluciones planteadas y que cada uno haga lo que tiene que hacer, la obtención de un resultado en que todos obtendrán un beneficio. Y eso hoy en día, es el éxito del manejo de personal frente a la pandemia, frente a un contexto que ha sido tan desfavorable para las empresas.

De esta manera, a 19 meses de esta pandemia, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Se mantuvo el 100% de su personal contratado.
- Se crearon fuentes de empleo considerando un crecimiento de su planta laboral al doble de su contratación antes de la pandemia.
- Hubo 5 casos de personal con COVID, pero no hubo bajas a consecuencia del contagio.
- Se logró mantener a todo el personal trabajando en proyecto para la generación de recursos.
- Generación de nuevos proyectos y clientes.
- Reducción controlada del sueldo de 20%, 25% y 30%, con promesa de retorno al inicio del año 2021.

A mayor ingreso mayor porcentaje de reducción y a menor ingreso menor reducción.

- Pago de aguinaldo al 100%, el cual no se esperaba por parte del personal, el cual se pagó en diciembre del 2020.
- Se cubrieron y pagaron los bonos por el monto facturado.
- Se realizaron promociones del personal de acuerdo con los resultados generados.
- Logro contratos para proyectos muy importantes.
- Celebración de su 5° aniversario de actividades.

En materia de los vínculos generados dentro de este contexto de pandemia, entre el director y su personal y, de su personal para con el director basada en el compromiso, la confianza y una buena comunicación, en el que el director cuida a su personal, les brinda estabilidad, certidumbre en su participación en la organización, y el personal está dispuesto a dar respuesta a lo solicitado desde la dirección, sin importar el tiempo que esta respuesta le implique en correspondencia al cuidado de la dirección podría traducirse en lealtad, compromiso y brindar los mejores resultados, haciendo lo que a cada uno le corresponde.

El director nos comparte que “en el contexto actual, la Empresa de Consultoría W busca mantener el aprovechamiento de las oportunidades, de capitalizar las oportunidades de esta coyuntura, cuando los individuos y las organizaciones se encuentran preocupadas por subsistir, nosotros nos encargamos de establecer las estrategias adecuadas ante esta crisis y así obtener el beneficio de la incertidumbre, el miedo, la apatía y la falta de visión de la competencia de los demás.

Las estrategias establecidas como:

- La reducción de tarifas para la prestación de servicios de consultoría.
- La promoción de servicios.

- La generación de valor agregado a lo solicitado por el cliente.

Lo anterior sin que esto interfiera con la utilidad obtenida para la organización.

En tanto, la importancia que tiene:

- El fortalecer el vínculo moral y humano.
- El consolidar la fortaleza de su personal ante la adversidad presente.

Para cerrar esta entrevista me gustaría y ante el contexto que estamos viviendo hacerlo con la frase de “lo no te mata te hace más fuerte” y, ver la crisis como una oportunidad, de ocupar de manera adecuada los recursos con los que cuenta, en donde lo que es la clave dentro del desarrollo de la estrategia es que cada uno nos responsabilicemos de lo que le corresponde hacer, para poder apoyarnos y salir adelante.

2.4. Cuarto cuestionario para la cuarta parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W enfocadas a los resultados de las estrategias en el manejo de personal frente al COVID, las que se fueron, las que permanecen y las que se proyectan a futuro (ANEXO IV)

En la actualidad la empresa y la línea principal de negocios cambio de razón social y se encarga del servicio integral de consultoría y la otra se enfoca principalmente en el apoyo para brindar servicios de contratación de personal para el área de empaquetado y administración de bienes inmuebles, y, la tercera línea de negocios no opera en la actualidad, desde la pandemia por la falta de pagos y liquidez para respaldar las deudas de sus clientes que mayormente eran del sector público.

El directivo y los gerentes de la empresa han salido a la búsqueda de nuevos clientes y de nuevos proyectos debido a que la competencia en el mercado de los prestadores de servicios de consultoría se ha incrementado a partir del momento

de la operación de las empresas de forma presencial, muy de la mano con el cambio de puestos estratégicos de las organizaciones de los principales clientes de la empresa, lo cual pone en riesgo los proyectos estratégicos. En consecuencia, hay necesidad de la búsqueda de nuevos clientes.

Sus principales competidores son empresas de consultoría de nivel nacional e internacional de renombre, la gran diferencia es que la empresa de consultoría W ofrece un servicio integral, con mayor efectividad en las soluciones que ofrece y con un mejor presupuesto sin mermar en la utilidad de la empresa.

La empresa inició con 50 empleados y durante la pandemia subió a 100; al final de este periodo de pandemia ya eran 200 y para 5 años está proyectado un incremento de plantilla de personal de 1000 empleados. Los cuales estarán distribuidos en su organigrama y en sus líneas de negocio actuales que a la fecha integran 56 puestos.

Dentro de todo este tiempo se han realizados movimientos como parte de la estrategia de compensaciones y del plan de carrera y desarrollo de personal, la proyección tanto dentro como fuera de la organización, lo cual ha contribuido al crecimiento, la estabilidad y proyección del personal lo cual se ve reflejado tanto en el índice de rotación de empleados como en la permanencia de sus trabajadores. Existe un gran interés en la formación y crecimiento del personal de la empresa, y con ello poder explotar todo el potencial de su gente en donde la organización y las personas salen ganando, obteniendo un beneficio mutuo.

En lo referente a la evaluación del desempeño esta actividad se da de manera constante y permanente, con el objetivo de impulsar a su personal al logro de sus objetivos y metas, mismas que van de la mano y trabajándose en paralelo con el logro de los objetivos organizacionales.

En lo relacionado con los sueldos y salarios respecto a sus competidores están en el promedio de acuerdo a los puestos

y funciones desarrollados, muy acorde con el tamaño de las empresas de su giro, lo anterior junto con la cultura organizacional y el ambiente laboral hacen que no solo sea el factor económico el determinante para ser atractivo para el personal, hay otros aspectos que permiten la permanencia y la estabilidad de los colaboradores.

Los clientes, al haber cambiado el personal de los puestos clave con los que la empresa realizaba sus operaciones, concursos y contratos se ha vuelto más competido entre los proveedores de los servicios de consultoría lo cual la ha llevado a cambiar sus estrategias de negocio pero aunque han presentado propuestas de servicios con un presupuesto modificado jamás abaratan en sus propuestas lo que implique poner de por medio la calidad del servicio, con lo que compiten es una propuesta más integral de largo alcance, realizada en un menor tiempo que la competencia y sin demeritar la calidad de sus servicios.

Los pagos que se generan se realizan puntualmente gracias al cumplimiento de la empresa de consultoría W con las fechas compromisos que vienen expuestas junto con las penalizaciones por incumplimiento de fechas dispuestas en el contrato que cliente y proveedor firman de conformidad.

En si para la estabilidad de la empresa y la permanencia de sus colaboradores se partió de la celebración y fortalecimiento de un compromiso lo cual le dio certeza y confianza no sólo a los integrantes de la organización, sino también a sus clientes y con ello lo logro la empresa mediante los siguientes aspectos ya existentes desde el origen de la organización, algunos cambios realizados y de esos la permanencia de algunas estrategias adecuadas al contexto actual:

- Mantener el estilo de liderazgo transformacional y alternando con el liderazgo situacional.
- Llevar a cabo para el crecimiento y desarrollo del personal mediante el *coaching* y el *mentoring*.

- Ver la capacitación como una inversión que mayormente debe ser responsabilidad de la organización, pero también deberá estar implicado, por interés propio quien se verá beneficiado por ella (parte del sueldo moral).
- Contar con una excelente comunicación a todos los niveles y sin partir de supuestos e involucrando a todos en los impactos y los efectos de los cambios necesarios para permanecer estables.
- La retroalimentación en todo momento utilizada a la hora de las entrevistas y de generación de cambios evitando dudas y teniendo claridad en lo que se debe hacer y el impacto que va a tener para no tomar de improviso a la gente.
- Involucrarse y apoyar a sus colaboradores, mostrando genuino interés por las preocupaciones de la gente y, no solo eso sino interviniendo en todo aquello que le preocupa a ellos para que tengan mayor tranquilidad y fortaleciendo el nivel de compromiso.
- El compensar adecuadamente los esfuerzos y resultados obtenidos, estableciendo no solo mediante el aspecto económico, también en el crecimiento y en beneficios para la familia.
- Pero sobre todo cumpliendo con los compromisos establecidos con las personas y cumpliendo con la palabra, con lo prometido.
- La evaluación del desempeño es una necesidad imperiosa para realizarse con alguna periodicidad y compensar por los resultados obtenidos.

Entre otras estrategias y acciones es lo que ha prevalecido desde antes de la pandemia, aspectos que han sido la fortaleza y eje rector del funcionamiento de la empresa lo cual se ve reflejado en su cultura organizacional y en los siguientes va-

lores: resiliencia, empatía, solidaridad, responsabilidad, cooperación, confianza y compromiso; mismos que han hecho posible un clima laboral adecuado que ha permitido a colaboradores, clientes y directivos operar de manera favorable aún en tiempos de crisis.

En tanto a lo que se refiere a los proyectos en los cuales se ha trabajado actualmente, por sus resultados, así como a las relaciones y vínculos, se ha generado en un ambiente de competencia y competitividad, confianza, continuidad en los contratos, aunque cada vez ha sido más feroz la presencia y la batalla con los competidores, mismos que han implementado muchas estrategias, faltas de toda ética en aras de obtener un contrato: ofreciendo mucho más de lo que en realidad están dispuestos a cumplir, bajar en demasía sus presupuestos, lo cual en muchas ocasiones se ha traducido en incumplimiento de contratos y problemas legales con los clientes con quienes prestan sus servicios.

La incorporación al desarrollo de actividades posterior a la pandemia ha sido de manera paulatina, conservando el *home office* para toda la organización de manera coordinada evitando el encuentro del 100%, algunos están en proyectos y se encuentran con clientes, otros en la oficina y otros en casa.

Se mantienen los protocolos de higiene y limpieza, en lo relacionado con el lavado de manos con agua y jabón quirúrgico, uso frecuente de gel antibacterial, la limpieza de las instalaciones con soluciones sanitizantes, los tapetes en la entrada de la empresa, lo que se retiró fue el uso del cubreboca. Así que las instalaciones permanecen limpias y quienes llegan a presentar síntomas de resfriado permanecen en casa y justifican su incapacidad con un comprobante médico.

Lo anterior, para el cuidado de la salud del personal de la empresa en su totalidad y, en efecto, con esta medida se ha logrado tener bajo control los contagios de gripe, que de manera muy responsable se han reportado y tratado; se dará continuidad a estas estrategias porque aún el SARS-COVID-19 prevalece.

ce. Por ello se considera que no se puede ni se debe “bajar la guardia”.

De esta manera, a un año de la regularización del desarrollo de las actividades de manera presencial, en la Empresa de Consultoría W se ha realizado a través de las estrategias mencionadas y que se han planteado e implementado de forma planeada. Se ha retomado el ritmo de las actividades al 100% no solo de las actividades habituales y, actualmente, se ha expandido la labor de la organización a partir del refuerzo por parte del directivo y de sus gerentes en tanto la búsqueda de nuevos proyectos y nuevos clientes, de nuevos territorios en donde prestar sus servicios, lo cual ha implicado viajar constantemente, reducir las horas de descanso, en búsqueda de nuevas oportunidades y de nuevos mercados lo cual implica el incremento de la plantilla laboral que hacia el siguiente año será de 300 colaboradores, aunque no se ha contemplado retomar la línea de negocios de compra y distribución de insumos de cómputo, papelería y equipo de oficina, pues al manejarla con organismos públicos no es costearable por las fechas y formas de pago. Existe la posibilidad de consolidar proyectos con varios prospectos de clientes que se proyectan para el año 2024 y a cinco años, 2029.

REFLEXIONES FINALES

En este capítulo se ha hablado de la administración de personal a través del desarrollo de algunas funciones que se establecen como un enlace para el alcance de las expectativas tanto de la organización como las del personal y pues en ambos sentidos las expectativas de la sociedad a la que la organización atiende.

Se comenta en el libro *Las organizaciones ante la crisis sanitaria por COVID-19*. Coordinado por la Dra. Elvia Espinosa Infante y publicado por la Serie Estudios, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM Azcapotzalco que en la

búsqueda del equilibrio de los objetivos a todos los niveles hacia el interior de la organización, en este caso la Empresa de Consultoría W se tiene claridad que hay que atender tanto el contexto en el que estamos inmersos, así como lo que nos caracteriza como empresa: la cultura y el clima organizacional, la estructura de la organización, sus estrategias, procesos y procedimientos, para poder mostrar el nivel de compromiso que la empresa tiene para con su personal, para con la sociedad y para consigo misma.

Durante la pandemia, el directivo de la empresa y su visión de negocios fue estableciendo algún tipo de estrategias para la atención a sus clientes internos y externos, y, para hacerle frente a sus competidores a través de éstas la empresa busca marcar la diferencia con el tipo de servicios ofrecidos, en cuanto a calidad, precio, tiempo de realización, entre otros aspectos, contando para ello con personal altamente capacitado, comprometido, cuyos resultados son el éxito e imagen de la organización.

Para poder mantener esa calidad de servicio que ofrece esta organización se ha establecido una forma de trabajo en donde de acuerdo con las expectativas del personal es el tipo de participación y el nivel de compromiso que el colaborador establece para con la empresa. En tanto la organización va estableciendo las posibilidades y apoyos para su crecimiento y proyección, de tal suerte que la proyección y el crecimiento del personal resulta clave para poder brindarle al cliente ese plus que hace de su preferencia la contratación de los servicios de la Empresa de Consultoría W.

En este contexto de pandemia, se ha cuidado por parte de la organización, en consciencia de su director, la importancia de su personal, el hecho que cuenten con la tranquilidad de mantener su empleo en una situación como la actual, que además les brinda una oportunidad de crecimiento hasta donde decidan llegar o proyectarse, brindarles orientación del cuidado de sus finanzas y la generación de oportunidades de

apoyo; cuidados de la salud y de la alimentación, actividad física en este periodo de pandemia. Son acciones que pretenden que sus colaboradores estén lo más cuidados posibles para que puedan responder de acuerdo con el nivel que requiere el desarrollo de sus funciones.

No ha sido una tarea fácil; de cualquier manera, las personas que integran esta empresa estas sometidas a condiciones de estrés, de tensión, ansiedad, que tal vez ha ido sobrellevando a través de los diecinueve meses en esta situación de pandemia, pero los clientes no siempre han tenido esta posibilidad y se encuentran emocional y psicológicamente muy abatidos y golpeados al cargar con el fantasma del desempleo.

Este ha sido otro gran desafío para la empresa, el estar preparados para una serie de reacciones que en otras condiciones no se habrían presentado o por lo menos no con tanta carga emocional y psicológica, lo cual ha llevado a la empresa a trabajar con el aspecto emocional y psicológico tanto de los colaboradores como de los clientes.

Lo anterior ha sido muy complejo, un aprendizaje doloroso y de alto costo, que en buena parte ha tenido que absorberse por parte de la empresa, pero como comentaba el director de esta, a través de este aprendizaje se han ido fortaleciendo como organización, al interior y al exterior se han ido creando y fortaleciendo vínculos, mismo en los que hay que seguir trabajando.

Las diversas estrategias que se han ido desarrollando en relación con el personal han sido consultadas con los empleados y se ha hablado muy puntualmente lo que se va a hacer, cuando va a suceder, como va a suceder y las consecuencias o beneficios y se ha cumplido al pie de la letra con los acuerdos establecidos.

Pareciera muy sencillo y difícil de creer el caso que se ha expuesto acerca de la experiencia de la Empresa de Consultoría W ante la pandemia; ha sido todo un reto que ha implicado mucho trabajo, análisis, encuentro y desencuentros tanto den-

tro como fuera de la organización, el aclarar con los clientes todas las dudas que han surgido durante el desarrollo de su proyectos, toda la atención de los proyectos atendidos principalmente a través de diferentes herramientas y plataformas digitales, el estar en reuniones muy puntuales, pero durante todo el día, el estar en varias reuniones a la vez, días de trabajo de 20 hrs.

En fin, el mantener la estabilidad y el funcionamiento de esta organización ha tenido un alto costo compartido entre todos sus integrantes, y a cambio de su esfuerzo se ha logrado el mantener la tranquilidad de un poco más de 100 familias, esta es una contribución en la que lograron estabilizar su economía.

En este presente capítulo se realiza un comparativo que permita establecer cuáles eran las condiciones en cuanto a las estrategias de manejo de personal previas a la pandemia, durante la pandemia las cuales están expuestas en este capítulo y postpandemia, dejando ver los retos y desafíos que atiende esta organización en la actualidad y realizar el análisis del cómo han ido ajustándose estas estrategias y el cómo los colaboradores de la misma han vivido este proceso de adaptación y los impactos que de ello se han derivado.

En la actualidad y hacia un futuro a 5 años, prevalecerá en la administración de personal:

- La importancia del pensamiento, visión y dirección por parte del líder y el cómo mantiene el compromiso con su personal serán los principales elementos que permitirán deberán estar presentes y que mantendrán no solo la conducción del cambio, también la posibilidad de mantener el nivel de confianza necesario para el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El brindar el cuidado y darle la importancia al personal de la empresa mediante la generación de un clima

laboral adecuado, que se vea reflejado en una estabilidad y certidumbre laboral, así como procurar su crecimiento y desarrollo, mediante movimientos justificados por la trayectoria y expectativas de sus colaboradores. Lo anterior, permite que los integrantes de la organización puedan desempeñarse mejor y realizar sus funciones con mayor efectividad.

- El brindar una compensación en función de los resultados, del valor que las personas brindan, así como el reconocimiento de sus logros. Con ello se busca que los empleados tengan cubiertas sus necesidades: económicas, de crecimiento y desarrollo, de aceptación y pertenencia, de reconocimiento y realización. Para ello además del conocimiento de estas necesidades, habrá que tener la sensibilidad del peso que a cada una de ellas tiene para el colaborador.
- El dar oportunidad a los colaboradores que manifiestan esas “ganas de crecer y desarrollarse” y a los que no lo manifiestan tener la sensibilidad y la visión para detectar estas posibilidades a través de sus líderes para impulsarlos a la búsqueda y explotación de sus potenciales, orientarlos a descubrir sus áreas de oportunidad y brindarles las herramientas; puede ser mediante la capacitación, los ascensos, promociones y transferencias, lo que implica el necesario conocimiento del personal de la organización a través del trabajo coordinado del líder, el *couch*, el mentor, los jefes inmediatos y el área de manejo de personal.
- La búsqueda de la mejora continua de la organización como parte de una cultura que le permitirá no solo estar preparados para atender los cambios, sino para generar sus propios desarrollos y entonces resulta que los cambios no son una amenaza sino la

oportunidad de mejorar el crecimiento del personal y de la organización.

- Aunque el conducir la empresa pareciera sencillo ha sido todo un desafío que el director ha visto más como una oportunidad de cambio en busca del beneficio de todos los que contribuyen con el valor de la realización de sus funciones. Se procura y se posibilita una comunicación efectiva a todos los niveles que sea necesario. Hay un manejo del conflicto de forma maestra.
- Para el cierre de las reflexiones de este capítulo se comparten algunas de las frases que emplea el director que la mayoría de las veces respalda al personal frente al cliente: “El cliente no siempre tiene la razón”, “hay que compartir el beneficio que los colaboradores genera para la empresa”, “no tengo la responsabilidad de mantener el empleo para 200 colaboradores, tengo la responsabilidad del mantenimiento de 200 familias”.

REFERENCIAS

- Betancur García, MC. (2010). *Personas y mascararas. Praxis filosófica*. (30), 127-143.
- Godínez R., M. T y Lozano C., Óscar (2023). Estrategias en el manejo de personal en tiempos de crisis. Caso: Empresa de consultoría W ante el COVID-19. En E. Espinosa Infante (coord.). *Las organizaciones ante la crisis sanitaria por COVID-19*. (pp. 199-242). DCSH-UAM-A.
- Godínez R., M. T. (2019). Liderazgo transformacional. Caso: Empresa de Consultoría W. En E. Espinosa Infante (coord.). *Múltiples enfoques en el análisis de la gestión y las organizaciones*. (pp. 70-73), Fontamara.

- Instituto Europeo de Posgrados (2019). Las 5 fases de la pirámide de Maslow. *IEP*. <https://iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de-maslow/>
- Terán, R. (s. f.). Desarrollo organizacional y gestión del cambio. *Gestiopolis*. <https://gestiopolis.com/desarrollo-organizacion-y-gestion-del-cambio/>
- Werther W., B y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. Mc Graw Hill.

Información interna de la organización

1. Manual de la organización.
2. Organigrama de la empresa.
3. Banco de infografías de la organización año 2020-2023.
4. Protocolos de salud postpandemia.
5. Listado de materiales para ejecutar el protocolo de salud dentro de la organización.
6. Memorias de los aniversarios de la empresa.
7. Planes estratégicos anuales.

Entrevistas

1. El director (2021). Primera entrevista realizada al director general de la Empresa de Consultoría W. Por María Teresa Godínez Rivera. Junio de 2021.
2. El director (2021). Segunda entrevista realizada al director general de la Empresa de Consultoría W. Por María Teresa Godínez Rivera. Septiembre de 2021.
3. El director (2021). Tercera entrevista realizada al director general de la Empresa de Consultoría W. Por María Teresa Godínez Rivera. Octubre de 2021.

4. El director (2022-2023). Cuarta entrevista realizada al director general de la Empresa de Consultoría W. Por María Teresa Godínez Rivera. Diciembre 2022 a noviembre de 2023.

ANEXO I

Primer cuestionario para la primera parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W:

1. ¿Cuál es el nombre y/o razón social?
2. ¿Cuál es su ubicación física?
3. ¿Qué servicios que presta la empresa?
4. Principales clientes.
5. ¿Cuáles son los principales competidores?
6. ¿Cuáles son los lugares en los que presta sus servicios?
7. ¿Cómo nace la organización, cuáles son sus orígenes?
8. ¿Cuál es el número de personas que integran su organización, antes de la pandemia y después de la pandemia?
9. ¿Cuentan con un organigrama?
10. ¿Cuáles son los principales niveles jerárquicos?
11. ¿La empresa cuenta con un Manual de puestos y un Manual de procedimientos?
12. ¿Cuentan con un inventario de recursos humanos?
13. ¿Se da uso a los gráficos de reemplazo potencial, como una estrategia de proyección ¿Se cuenta con un programa de inducción de personal o de orientación e integración de personal?
14. ¿Se cuenta con planes de carrera para sus colaboradores?

15. En lo referente a la evaluación del desempeño.
16. ¿Cuál es su pensamiento en cuanto a la necesidad de Capacitación y desarrollo en tiempos de COVID?
17. Sueldos y salarios.
18. Prestaciones, estímulos e incentivos.
19. ¿Previsión social y retención de su personal?
20. ¿Cómo se comporta su Índice de rotación de personal actualmente?
21. ¿Existe un contrato individual?
22. ¿Existen contrataciones temporales?

ANEXO II

Segundo cuestionario para la segunda parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W enfocadas a las estrategias en el manejo de personal frente al COVID.

23. ¿En qué momento se decide iniciar el *Home office* en la Empresa de Consultoría W?
24. ¿La organización para su funcionamiento durante la pandemia requirió de una reducción de personal?
25. ¿Hubo reducción de sueldos salarios?
26. ¿Hubo reducción de prestaciones, estímulos o incentivos?
27. ¿Se realizaron solicitudes de préstamos/o crédito por parte de los empleados?
28. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los clientes en la solicitud de servicios y formas de pago?
29. ¿Cuál ha sido el resultado en materia de cobranza por servicios proyectos atendidos?
30. ¿Cuál ha sido la estrategia para hacer frente a los pagos por servicios que se tienen que realizar?

31. ¿Qué cambios fueron necesarios para mantenerse estables ante esta situación?
32. ¿Es posible invertir en capacitación durante tiempos de contingencia?
33. ¿Cómo se evalúa en este contexto el desempeño del personal?
34. ¿Cuáles ha sido los logros y los proyectos atendidos durante la pandemia?
35. ¿Cuál ha sido la estrategia para el desarrollo de trabajo presencial en la organización?
36. ¿Cuáles son las condiciones para el uso de las instalaciones de la empresa ante el COVID-19?
37. ¿Cómo se realiza la sanitización de las instalaciones?
38. ¿Cuenta con protocolos de cuidado de salud, el personal está capacitado en el cuidado de la salud?
39. ¿Cuántos casos de contagio de COVID-19 ha tenido entre sus colaboradores y cuál ha sido el apoyo brindado?
40. ¿Qué productos se usan para evitar los contagios en su organización?
41. ¿Qué apoyo se brinda en caso de sospecha de contagios?
42. ¿Cómo se manejaron las ausencias por enfermedad?
43. ¿Cómo logró mantener a su personal en su organización en los tiempos más críticos?
44. ¿Qué implicaciones tuvo el mantener a su gente en la organización?
45. ¿Si los pagos de los clientes se fueron a mediano plazo cómo pudieron hacerle frente a sus gastos y pagos a personal y a proveedores?
46. ¿Qué impacto hubo en el desarrollo normal de las actividades, de todo tipo laborales y de administración de personal?

ANEXO III

Tercer cuestionario para la tercera parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W, enfocadas a los resultados de las estrategias en el manejo de personal frente al COVID.

47. ¿Cuáles han sido los resultados a más de un año del inicio de la pandemia?
48. ¿Cómo describiría la reacción y las acciones desarrolladas por su personal y usted, como ha correspondido ante su respuesta?
49. ¿Hacia dónde va la organización ante el contexto actual?

ANEXO IV

Cuarto cuestionario para la cuarta parte de la entrevista con el director de la Empresa de Consultoría W, enfocadas a los resultados de las estrategias en el manejo de personal frente al COVID, las que se fueron, las que permanecen y las que se proyectan a futuro.

1. ¿Qué servicios presta actualmente la empresa; son los mismos o diferentes a los de antes y durante la pandemia?
2. ¿Quiénes son sus principales clientes actualmente?
3. ¿Aumentaron sus clientes, tienen el mismo número de clientes o disminuyó el número de clientes? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son sus principales competidores?
5. ¿Cuál es el número de personas que integran su organización, antes de la pandemia y después de la pandemia?
6. ¿Su organigrama se ha modificado ha crecido o ha disminuido de puestos?

7. ¿Ha habido movimientos de su personal, promociones, transferencias o ascensos?
8. En lo referente a la evaluación del desempeño ¿Qué cambios ha habido en este rubro?
9. ¿Cuál es su pensamiento en cuanto a la necesidad de capacitación y desarrollo en tiempos actuales?
10. ¿Cómo considera el rubro de sueldos y salarios respecto a sus competidores?
11. ¿Las prestaciones, estímulos e incentivos han tenido el efecto esperado para la retención de su personal?
12. ¿Cómo se comporta su índice de rotación de personal actualmente?
13. ¿Cuál ha sido el comportamiento de sus clientes en la solicitud de servicios y las formas de pago?
14. ¿Cuál ha sido el resultado en materia de cobranza por servicios de proyectos atendidos?
15. ¿De los cambios que fueron necesarios para mantenerse estables durante la pandemia cuales permanecen?
16. ¿Es posible invertir en capacitación en tiempos actuales?
17. ¿Cómo se evalúa en este contexto actual el desempeño del personal?
18. ¿Cuáles han sido los logros de los proyectos atendidos actualmente?
19. ¿Cuál ha sido la estrategia para el desarrollo de trabajo presencial en la organización?
20. ¿Cuáles son las condiciones para el uso de las instalaciones de la empresa en la actualidad?
21. ¿Cómo se realiza la limpieza de las instalaciones?
22. ¿Aún cuenta con protocolos de cuidado de salud, el personal está capacitado en el cuidado de la salud?

23. ¿Cuáles han sido los resultados a casi un año del trabajo presencial?
24. ¿Cómo describiría la reacción y las acciones desarrolladas por su personal y usted, como ha correspondido ante su respuesta de los cambios realizados en el trabajo presencial?
25. ¿Hacia dónde va la organización ante el contexto actual?

Semblanza de los autores

Adriana Mariela de la Cruz Caballero

Correo: adriana18100@hotmail.com

Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONAHCYT. Profesora del Tecnológico Nacional de México campus Centla. Ha publicado artículos de investigación en revistas a nivel nacional e internacional, y capítulos de libro sobre estudios organizacionales, ética y educación.

Alfredo Garibay Suárez

Correo: garibay@azc.uam.mx

Alfredo Garibay Suárez, es Profesor-Investigador de Mercadotecnia, Diseño y Tecnología en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, donde ha desarrollado además participaciones en actividades de educación continua (diplomados) y de gestión en vinculación, comités de posgrado, producción editorial y desarrollo digital. Ha sido distinguido por el CONACYT participando dentro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y cuenta con el distintivo de Perfil Deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente de la Secretaría de Educación Pública (PRODEP

-SEP). Es Doctor en Diseño y Visualización de la Información. Sus líneas de investigación incluyen el diseño, la mercadotecnia, la educación digital, el gobierno electrónico y las tecnologías disruptivas; en dichas temáticas señaladas el Dr. Garibay, publica e imparte conferencias en el contexto nacional e internacional.

Aureola Quiñónez Salcido

Correo: aquinonez@cua.uam.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. Economista con doctorado en Finanzas Públicas y estancia posdoctoral en el Centro de Estudios Económicos de El Colegio de México. Con experiencia en investigación, análisis y evaluación del comportamiento de diversos sectores de la economía; la conducta del mercado y el ingreso de los productores nacionales en un contexto globalizado; incidencia de importaciones en el mercado nacional y comparativos de México con países desarrollados y en desarrollo. Miembro fundador de la Red de Innovación Educativa y Apropiación Tecnológica (Inedat).

Experiencia docente en seminarios de investigación, de metodología de la investigación, en Economías locales y desarrollo regional del posgrado en ciencias sociales (maestría y doctorado) de la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Cuajimalpa. En Investigación de Operaciones, Modelación de Decisiones, Seminarios de Integración, Administración Financiera, Institucionalismo Económico, Diseño Institucional y Desarrollo Económico, Economía y Empresa, Crecimiento y Desarrollo Económico en la licenciatura en Administración de la UAM-C, además de impartir clases en la Universidad Veracruzana y la Universidad de Xalapa de Economía Mexicana, Teorías del Comercio Internacional, Políti-

ca Económica de México, Política Económica Internacional, Microeconomía, Macroeconomía, Taller de Investigación, entre otras, en las licenciaturas de Economía y de Administración de Negocios Internacionales.

Presentación de conferencias en Congresos nacionales e internacionales, con líneas de investigación sobre finanzas públicas, federalismo fiscal, planeación presupuestal y gasto público en educación, innovación educativa, investigación y desarrollo institucional, comparando sectores de la economía mexicana respecto a otros países.

Elvia Espinosa Infante

Correo: eei@correo.azc.uam.mx

La Dra. Espinosa es Licenciada en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Maestra en Economía y política internacional por el Centro de Investigación y Docencia Económica A, C, (CIDE) y Doctora en Estudios organizacionales por la UAM. Es profesora investigadora titular “C” de tiempo completo indeterminado en el Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco y profesora del Núcleo Básico del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa, del Posgrado Integral en Ciencias Administrativas y del Doctorado en Intervención, ambos de UAM-A. Tiene el Perfil Deseable PRODEP y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 1. La Dra. ha sido Jurado del Premio Nacional de Administración Pública. Pertenece a distintas asociaciones de profesionales como la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) en la cual es coordinadora del NODO de Género y organizaciones, también pertenece a la red PILARES. Sus principales líneas de investigación son: cultura, cultura organizacional, género y estudios de género dentro de las organizaciones. Asimismo, ha sido ponente, panelista y conferencista en diversos

congresos, coloquios y seminarios de carácter nacional e internacional. Es autora de diferentes artículos y capítulos de libros relacionados con sus temas de investigación y ha coordinado diferentes libros. También, ha estado al frente de publicaciones periódicas como editora o presidente de comités editoriales. Es miembro del Cuerpo Académico Consolidado (UAM-A-CA-112) “Análisis y gestión de las organizaciones”, en el cual es responsable de la línea de investigación “Género y cultura en las organizaciones”. La Dra. Espinosa es jefa del Área Académica Análisis y Gestión de las Organizaciones del Departamento de Administración de la UAM-A.

Graciela Salgado-Escobar

Correo: gsalgadoe@ipn.mx.

Integrante del Departamento de Estudios Profesionales Genéricos de la UPIICSA del IPN, México. Es Administradora Industrial, con Maestría en Administración de la Educación por la ESCA del IPN, y Doctora en Educación de la Universidad OMI Centro de investigación. Ha participado en congresos nacionales sobre investigación educativa.

María Teresa Godínez Rivera

Correo: tgodinez70@hotmail.com

María Teresa Godínez Rivera, es Profesora-Investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Tiene una trayectoria académica y de gestión universitaria de más de 32 años en su alma mater. Es integrante del Área Académica de Análisis y Gestión de las Organizaciones y, está adscrita a la Línea de Investigación Problemática Organizacional y Administrativa. Su principal área de interés es el desarrollo humano, y, estudia

algunas temáticas desde el punto de vista de la Semiología relacionadas con el análisis y trabajo interno del individuo, los rasgos de la personalidad, la polaridad de las personas y de cómo estos elementos favorecen o bloquean la comunicación e interpretación de las personas dentro de las organizaciones. Actualmente es Coordinadora de la Licenciatura de Administración de la División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Mariana Moranchel Pocaterra

Correo: marmorpoc@yahoo.es

Doctora en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid. (UCM), Maestra en Docencia Jurídica por la Universidad La Salle, Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Licenciada en Antropología Social y Cultural por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. Directora de tesis de licenciatura y de posgrado dentro del ámbito de la ciencia jurídica; asimismo es integrante de diversos comités tutorales de tesis de maestría y doctorado. Autora de artículos y capítulos de libros relacionados con derecho y literatura, historia del derecho, derechos humanos, administración de justicia, el acceso de las tecnologías de la información y comunicación en la educación superior, entre otros temas. Es miembro del Comité Editorial de la Revista de la Facultad de Derecho de la UNAM, del Consejo Editorial de la Comisión Nacional de Derechos Humanos de México y del Consejo Asesor de la Revista de la Asociación Española de la Acreditación para la Transparencia. Conferencista en Congresos Nacionales e Internacionales con temas relacionados al Derecho y Literatura, Historia del Derecho, Derechos Humanos, Transparencia y Archivos, entre otros.

Mario Aguilar Fernández

Correo: maguilarfer@ipn.mx.

Integrante del núcleo académico básico de la Maestría en Ingeniería Industrial, y de la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas, de la UPIICSA del IPN, México. Es Ingeniero Industrial, con Maestría en Ingeniería Industrial por la UPIICSA del IPN, Doctor en Ingeniería Industrial en Planificación Estratégica de la Tecnología por el CADIT, de la Universidad Anáhuac del Norte, y, Doctor en Ingeniería de Sistemas en el IPN-ESIMEZ-SEPI con especialidad en Sistemas Complejos. Es autor de artículos científicos (JCR, CONACyT y SCOPUS), libros, capítulos, y ha participado en congresos nacionales e internacionales. Integrante de la Red de Desarrollo Económico del IPN.

Nancy Fabiola Martínez Cervantes

Correo: fabiola.martinezc@yahoo.es

La Dra. Martínez Cervantes es Licenciada en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Maestra y Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Es candidata a investigadora por el SNII y cuenta con perfil deseable PRODEP. Es profesora investigadora de tiempo completo en el Departamento de Administración y Coordinadora de la Línea de Investigación: Intervención para la Innovación de Procesos, perteneciente al Doctorado en Intervención en las Organizaciones en la UAM-Azcapotzalco. Sus principales líneas de investigación son: tecnología, gestión universitaria y cultura en las organizaciones. Actualmente ocupa el cargo de Coordinadora Divisional de Planeación para la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-Azcapotzalco. La Dra. Martínez Cervantes es miembro del Área Académica

Análisis y Gestión de las Organizaciones y del Cuerpo Académico Consolidado con el mismo nombre.

Sandra Alejandra Carrillo Andrés

Correo: saca@azc.uam.mx

Es Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Doctora y Maestra en Estudios Organizacionales (UAM); tiene un Diplomado en Administración Pública por la Universidad Autónoma Metropolitana. La Dra. Carrillo llevo a cabo una Estancia de Investigación en el RGK Center for Philanthropy and Community Service en LBJ School of Public Affairs. Universidad de Texas en Austin. Ha participado en publicaciones, conferencias, congresos, talleres, coloquios, foros y seminarios con temáticas de sus investigaciones. Es profesora investigadora de la UAM unidad Azcapotzalco. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I, cuenta con perfil PRODEP.

Víctor Adrián Robles Ramos

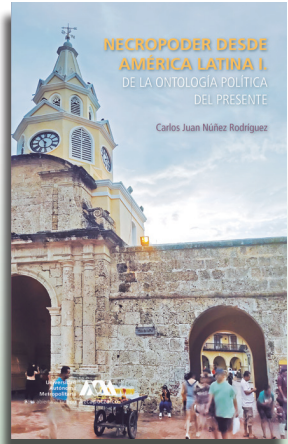
Correo: adrian_robaram@hotmail.com

Maestrante de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana, Licenciado en Sociología por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Miembro de la Red Académica internacional de estudios organizacionales en América Latina el Caribe e Iberoamérica. Cuenta con publicaciones de artículos de investigación a nivel nacional e internacional en revistas indexadas en CONAHCYT y SCIELO sobre estudios sociológicos en las organizaciones y educación.

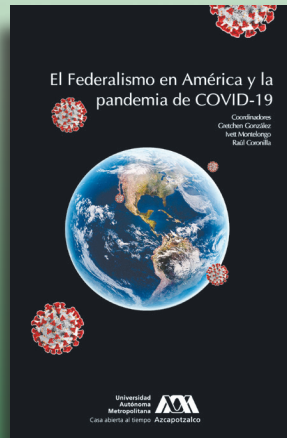
Víctor Hugo Robles Francia

Correo: vicrob13@yahoo.com.mx

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, miembro del Sistema Nacional de Investigadores de CONACYTH. Profesor investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Cuenta con publicaciones en revistas indexadas a nivel nacional e internacional. Autor de Instrumentos y procedimientos de intervención sobre razonamiento moral en la organización. Miembro de la red mexicana de investigadores en Estudios Organizacionales.

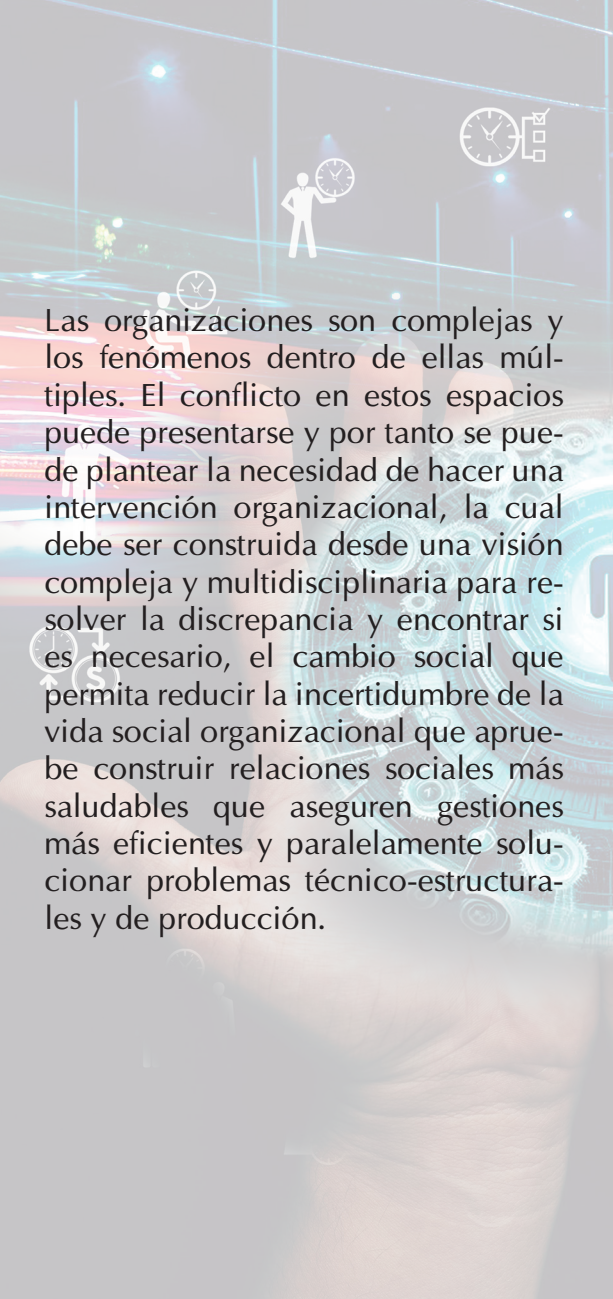


Necropoder desde América Latina I



El Federalismo en América y la pandemia de COVID-19

ADMINISTRACIÓN
DERECHO
ECONOMÍA
HUMANIDADES
SOCIOLOGÍA



Las organizaciones son complejas y los fenómenos dentro de ellas múltiples. El conflicto en estos espacios puede presentarse y por tanto se puede plantear la necesidad de hacer una intervención organizacional, la cual debe ser construida desde una visión compleja y multidisciplinaria para resolver la discrepancia y encontrar si es necesario, el cambio social que permita reducir la incertidumbre de la vida social organizacional que apruebe construir relaciones sociales más saludables que aseguren gestiones más eficientes y paralelamente solucionar problemas técnico-estructurales y de producción.



ISBN 978-607-28-3367-8



9 786072 833678