



INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ICA
Revista Científica 2

REVISTA ARBITRADA SEMESTRAL DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN / UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. OCTUBRE DE 2011 / MARZO DE 2012



LORENA DEL CARMEN ÁLVAREZ CASTAÑÓN / JUAN ANTONIO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
CARLOS JESÚS HINOJOSA RODRÍGUEZ / ALBERTO GALVÁN CORRAL
CELIA YANETH QUIROZ CAMPAS / ARTURO DE LA MORA YOCUPICIO
JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO
TIRSO FERNANDO SUÁREZ NÚÑEZ / GRACIELA LARA GÓMEZ
LUIS ALFREDO VEGA OSUNA / SERGIO ALVARADO ALTAMIRANO
LUIZ VICENTE OVALLES TOLEDO
MARCO ANTONIO RODRÍGUEZ PEÑUELAS
DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ



DR. VÍCTOR ANTONIO CORRALES BURGUEÑO
Rector

DR. JOSÉ ALFREDO LOMELÍ ORDUÑO
Secretario General



DR. RUBÉN MIRANDA LÓPEZ
Director

MC NADIA AILEEN VALDEZ ACOSTA
Secretaria Académica

DR. MARCO CÉSAR GARCÍA BUENO
Coordinador de Investigación

COMITÉ EDITORIAL

DRA. MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

DR. JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE
Facultad de Turismo y Mercadotecnia, UABC

DR. EZEQUIEL AVILÉS OCHOA
Vicerrector de Administración y Finanzas, U de O

DIRECTORIO

DR. RUBÉN ANTONIO GONZÁLEZ FRANCO
Dirección General

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial

DRA. MARÍA DOLORES FLORES AGUILAR
Corrección y Estilo

LIC. CUAUHTÉMOC CELAYA CORELLA
Distribución

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

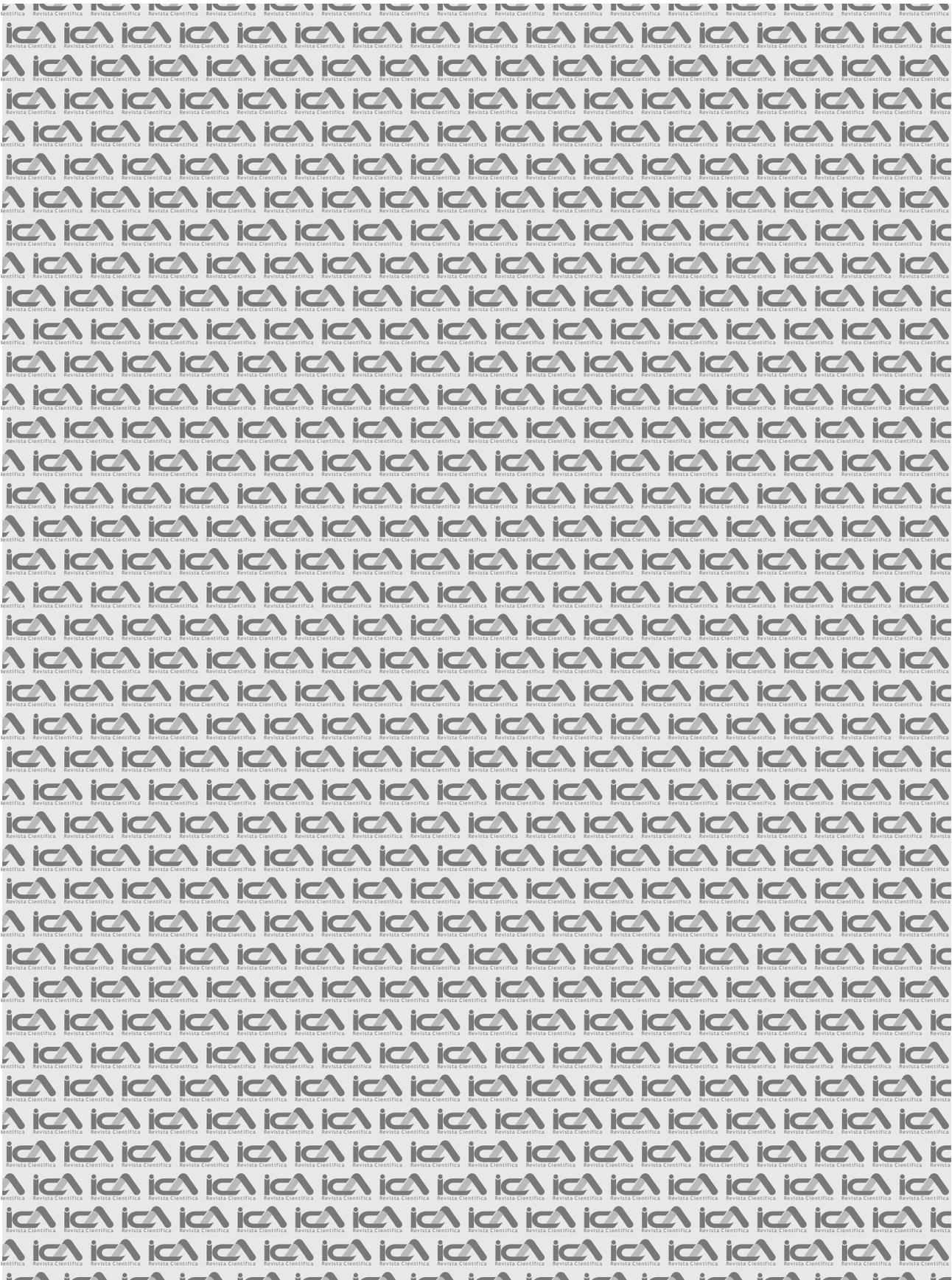
Revista científica editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Ángel Flores y Riva Palacio, Centro. Culiacán, Sinaloa, México. CP 80000. Teléfono 01667) 652 18 59, Ext. 106. Fax: 01667) 752 18 59. Año 1, número 2, octubre de 2011/marzo de 2012. Es una publicación semestral y arbitrada. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2011-072215101900-102, del 22 de julio de 2011, otorgada por el Instituto Nacional de Derechos de Autor, la Secretaría de Educación Pública. ISSN: en trámite ante INDAUTOR. Licitud de título y contenido: 15425 ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Permiso SEPOMEX en trámite. Editora responsable: Deyanira Bernal Domínguez. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda autorizada la reproducción total o parcial de este texto, a condición de que se cite la fuente completa y se incorpore un enlace a <<http://fca.uasnet.mx/conta>>. El contenido de esta revista es responsabilidad de los autores. Impresa por Ediciones del Lirio. Este número se terminó de imprimir el 30 de marzo de 2012, con un tiraje de 1000 ejemplares.

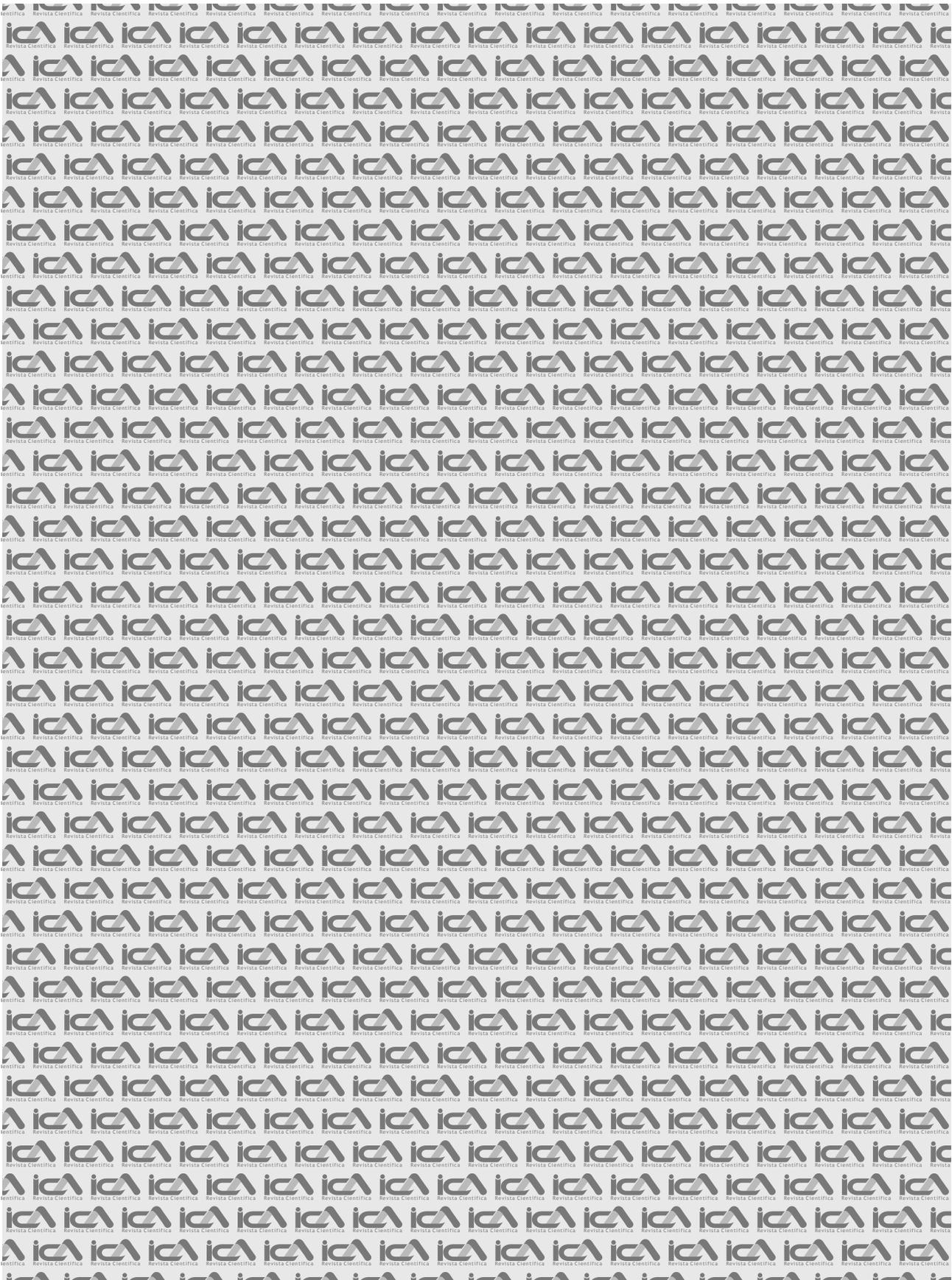
REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Domicilio y correspondencia: División de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria, C.P. 80013, Culiacán, Sinaloa, México.

Facultad de Contaduría y Administración.
Tel. 01667 752 18 59, Ext. 106. Fax: 01667 752 18 59
Correo: deyanirabernaldominguez@gmail.com

Portada: Pepe Ceniceros
Impresión y encuadernación:
Ediciones del Lirio
Traducción: los autores

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS es una publicación semestral y arbitrada de la Facultad de Contaduría y Administración, UAS







Investigación en Ciencias Administrativas



Facultad de Contaduría
y Administración



DR. VÍCTOR ANTONIO CORRALES BURGUEÑO
Rector

DR. JOSÉ ALFREDO LOMELÍ ORDUÑO
Secretario General



DR. RUBÉN MIRANDA LÓPEZ
Director

MC NADIA AILEEN VALDEZ ACOSTA
Secretaria Académica

DR. MARCO CÉSAR GARCÍA BUENO
Coordinador de Investigación

COMITÉ EDITORIAL

DRA. MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

DR. JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE
Facultad de Turismo y Mercadotecnia, UABC

DR. EZEQUIEL AVILÉS OCHOA
Vicerrector de Administración y Finanzas, U de O

DIRECTORIO

DR. RUBÉN ANTONIO GONZÁLEZ FRANCO
Dirección General

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial

DRA. MARÍA DOLORES FLORES AGUILAR
Corrección y Estilo

LIC. CUAUHTÉMOC CELAYA CORELLA
Distribución

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Revista científica editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Ángel Flores y Riva Palacio, Centro. Culiacán, Sinaloa, México. CP 80000. Teléfono 01667) 652 18 59, Ext. 106. Fax: 01667) 752 18 59. Año 1, número 2, octubre de 2011/marzo de 2012. Es una publicación semestral y arbitrada. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2011-072215101900-102, del 22 de julio de 2011, otorgada por el Instituto Nacional de Derechos de Autor, la Secretaría de Educación Pública. ISSN: en trámite ante INDAUTOR. Licitud de título y contenido: 15425 ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Permiso SEPOMEX en trámite. Editora responsable: Deyanira Bernal Domínguez. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda autorizada la reproducción total o parcial de este texto, a condición de que se cite la fuente completa y se incorpore un enlace a <<http://fca.uasnet.mx/conta>>. El contenido de esta revista es responsabilidad de los autores. Impresa por Ediciones del Lirio. Este número se terminó de imprimir el 30 de marzo de 2012, con un tiraje de 1000 ejemplares.

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Domicilio y correspondencia: División de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria, C.P. 80013, Culiacán, Sinaloa, México.

Facultad de Contaduría y Administración.
Tel. 01667 752 18 59, Ext. 106. Fax: 01667 752 18 59
Correo: deyanirabernaldominguez@gmail.com

Portada: Pepe Ceniceros
Impresión y encuadernación:
Ediciones del Lirio
Traducción: los autores

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS es una publicación semestral y arbitrada de la Facultad de Contaduría y Administración, UAS

EDITORIAL	7
DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN. EL CASO DE GUANAJUATO <i>Lorena del Carmen Álvarez Castañón</i> <i>Juan Antonio Rodríguez González</i>	13
PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SECTOR GOBIERNO Y EMPRESARIAL DE NAVOJOA, SONORA, CON EL USO DE VARIABLES CATEGÓRICAS <i>Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez / Alberto Galván Corral</i> <i>Celia Yaneth Quiroz Campas / Arturo de la Mora Yocupicio</i>	37
EL LENGUAJE Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES <i>Juan Manuel Herrera Caballero</i>	63
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ENTRE LA CONVICCIÓN Y LA CONVENENCIA <i>Tirso Fernando Suárez Núñez / Graciela Lara Gómez</i>	77
LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA HORTÍCOLA SINALOENSE COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA <i>Luis Alfredo Vega Osuna / Sergio Alvarado Altamirano</i> <i>Luiz Vicente Ovalles Toledo</i>	97
ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS <i>Marco Antonio Rodríguez Peñuelas</i>	117
RESEÑA: CRÉDITO Y COBRANZA <i>Deyanira Bernal Domínguez</i>	141
INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES	145



EDITORIAL

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas* (ICA) se edita por segunda ocasión con periodicidad semestral por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Es una plataforma de encuentro entre investigadores nacionales e internacionales que aplican los nuevos modelos de las ciencias administrativas en las organizaciones públicas y privadas del país. Los directivos de la Universidad están interesados en promover la difusión científica para que investigadores internos y externos interesados en publicar sus trabajos de investigación encuentren en ICA una alternativa de calidad para la comunicación de sus resultados. Este número está integrado por cinco artículos científicos, un ensayo y una reseña bibliográfica. La mayoría de los autores que participan son especialistas de otras universidades del país, interesadas también en que sus investigadores se comuniquen con sus pares académicos para la innovación del conocimiento a partir de redes de colaboración.

Acorde a esto, el primer artículo, titulado «Desarrollo territorial a través de los sistemas regionales de innovación. El caso de Guanajuato, México», escrito por Lorena del Carmen Álvarez Castañón y Juan Antonio Rodríguez González. Afirman que la innovación en redes por agentes locales fortalece el modelo sistémico y, en consecuencia, la competitividad empresarial es determinante para el desarrollo sectorial en las regiones. El objetivo central del artículo fue analizar la esencia de la innovación, alojada en las empresas locales manufactureras del estado de Guanajuato desde cinco dimensiones: (1) organización, sistemas y herramientas, (2) recursos para la innovación, (3) gestión de tecnología, (4) diseño, y (5) desarrollo de producto. Se propone una tipificación de redes de actores locales implicados en

el propósito innovador para vislumbrar una primera aproximación de los determinantes del desarrollo territorial a través de los sistemas regionales de innovación. Se asume, según la experiencia, que las redes de cooperación I+D es un medio innovador en Guanajuato, denominadas también redes de innovación tecnológica, que interactúan desde diversas dimensiones: territorios homogéneos, agentes de cambio, tecnología y proceso de gestión de conocimiento. Estas redes operan en un ecosistema de innovación, desarrollado en el Plan Estatal de Ciencia y Tecnología Guanajuato 2030. Asociaciones y centros de investigación como redes temáticas y transversales.

La metodología aplicada fue con base en el modelo constructivista, con una estrategia de análisis cuantitativo correlacional. El tamaño muestral se seleccionó aleatoriamente, según la importancia en la participación del PIB estatal; de las nueve actividades productivas de la entidad, se consideraron seis de ellas: alimentos, artesanal, automotriz y autopartes, calzado, metalmecánico, textil y confección. Se aplicó un instrumento donde se consideraron todas las dimensiones teóricas de la innovación. Se infiere estadísticamente que 68% de las empresas de Guanajuato tiene un rendimiento de innovación entre 16.74% y 23.03 por ciento. Se realizó un análisis por área y se observó que el de mayor rendimiento es organización, sistemas y herramientas, con 39.67%, y el de menor es gestión de tecnología, con 9.32 por ciento. En la medida en que las empresas locales manufactureras se organizan en redes sectoriales/territoriales, hay un incremento significativo en su rendimiento innovador e impacto en el desarrollo local.

Muchos son los temas de investigación que han surgido por la globalización mundial. Por ejemplo, el segundo artículo «Percepción del nivel de desarrollo sustentable en el sector gobierno y empresarial de Navojoa, Sonora, con el uso de variables categóricas». Fue escrito por Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez, Alberto Galván Corral, Celia Yaneth Quiroz Campas y Arturo de La Mora Yocupicio. La aportación de este trabajo está encaminado al logro de su objetivo, el cual es conocer el nivel de percepción del desarrollo sustentable en la ciudad de Navojoa. Los autores presentan varias definiciones afines de desarrollo sustentable; el primer concepto enuncia que es el que satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin disminuir la capacidad o habilidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias. Otro concepto es sobre la prioridad de las necesidades de los pobres y la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras, con base en las limitaciones atribuidas a la tecnología y a la organización social. Se consideraron 1 594 empresas de la ciudad de Navojoa y 16 direcciones de gobierno. La investigación permitió identificar las áreas de oportunidad en cada una de las dimensiones y ser un impulsor para ir mejorando en este aspecto. Se aplicaron 320 encuestas a los propietarios, gerentes, encargados, etc., del sector empresarial y a 16 funcionarios del gobierno municipal.

El instrumento estuvo compuesto por 86 reactivos tipo Likert; las variables categóricas fueron el sector, escolaridad y edad. Se hicieron análisis de varianza para conocer si estas variables son influyentes en la percepción del desarrollo sustentable en Navjoa. Estas categorías no presentaron influencia significativa sobre el nivel percibido de desarrollo sustentable. El nivel de percepción general de sustentabilidad se ubica en el nivel medio o mínimo aceptable con un valor medio de 3.9, independientemente del sector de pertinencia del encuestado.

En el ensayo «El lenguaje y sus efectos en las organizaciones», Juan Manuel Herrera Caballero describe cómo las instituciones se concretan como una forma de unidad organizacional y un lugar donde hay individuos que interactúan con la finalidad de encontrar seguridad, pertenencia y desarrollo en un espacio geográfico delimitado a través de imágenes y símbolos. Éstos tienen nuevos significados, bien sea por medio de discursos y metáforas, que mantienen la comunicación en la organización. El autor concluye que no son las metáforas las que generarán desarrollo del conocimiento en una organización. Propone el uso legítimo y correcto del lenguaje, mediante el uso de símbolos, interactuando racionalmente de manera colectiva; esto permitirá identificar y desarrollar acciones concretas y efectivas que definan el rumbo de las organizaciones.

Mención aparte es que para alcanzar altos niveles de competitividad las empresas están en una dinámica de impulsar dentro de sus estrategias actividades que las cataloguen como socialmente responsables. Este paradigma es tratado en el artículo «La responsabilidad social corporativa (RSC): entre la convicción y la conveniencia». Sus autores son Tirso Fernando Suárez Núñez y Graciela Lara Gómez. La RSC es una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. El objetivo de la investigación fue brindar un panorama del grado de compromiso e involucramiento que en materia de RSC registra un grupo de empresas, así como indagar acerca de los factores que explican los avances logrados en la materia. Se aplicó el método de la Ciudadanía Corporativa, desarrollada por el Center For Corporate Citizenship, de la Boston College. Se aplicó a un grupo de seis casos empresariales en el norte, centro y sur del territorio nacional. Estas empresas cuentan con distintivos otorgados por el Centro Mexicano de la Filantropía, o por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México.

El enfoque aplicado fue cualitativo, debido al grado de profundidad del análisis para interpretar el alcance y avance en las siete dimensiones: concepto de ciudadanía, intento estratégico, liderazgo, estructura y operaciones, asuntos sociales y medioambientales, relaciones con los agentes y transparencia. Las empresas que muestran mayor avance son de propiedad extranjera, cuya actividad económica

puede dar lugar a impactos negativos en el medio ambiente. Concluye con contrastes teóricos que dan cabida a otras investigaciones alternas.

«Las formas de organización en la empresa hortícola sinaloense como estrategia competitiva» se desarrolló por Luis Alfredo Vega Osuna, Sergio Alvarado Altamirano y Luiz Vicente Ovalles Toledo. Los nuevos modelos de administración se contrastan empíricamente en un estudio de caso analizado por estos investigadores. Inician presentando la problemática de la empresa hortícola en Sinaloa y afirman que se relaciona principalmente por las actividades de comercialización y producción. De ahí que el objetivo fuera presentar un estudio de caso para conocer cómo ha sido el proceso de producción y comercialización de una empresa líder en su ramo. Cómo impactó en su competitividad. Se describe un marco teórico interesante para quienes estén trabajando estas líneas de investigación, tales como la escuela de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel.

Según el enfoque cualitativo, se articularon datos empíricos con la teoría, las dimensiones de comercialización y de producción y su grado de convergencia con estrategias y la competitividad de la empresa agrícola. Se hizo un análisis a profundidad de la empresa Hortícola Santa Teresa. La estrategia de innovación se adapta a nuevas formas de organización y de competitividad, tomando como punto de referencia la innovación, la inteligencia analítica y el uso de nueva tecnología.

Para proseguir en esta temática sobre la competitividad empresarial, el artículo titulado «Estrategia y gestión en organizaciones agrícolas», de Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, demuestra que las prácticas de gestión en las empresas están latentes en este sector de análisis, según el estudio de caso presentado. Se demuestra que en la Agrícola San Isidro, ubicada en Navolato, Sinaloa, México, se desarrolla la gestión estratégica. Para ello, se aplicaron técnicas de investigación, como la observación, entrevistas, análisis fotográfico, videocintas y documentos internos de la empresa. La metodología de estudio de caso puede resultar de referencia para futuras investigaciones. Los resultados sobre el liderazgo, estructuras organizacionales, etc., permite visualizar la profundidad del análisis. Las prácticas de liderazgo transaccional y transformacional y el conocimiento profundo del quehacer de la organización son las bases de la gestión aplicada en la empresa de estudio.

Para finalizar, se muestra una reseña bibliográfica de la obra titulada «Crédito y cobranza», escrita en 2011 por José Antonio Morales Castro y Arturo Morales Castro y editada por Grupo Patria. El contenido es de diez capítulos con enfoque deductivo. Inicia con los antecedentes del crédito, crédito y la economía, clasificación del crédito, estructura del departamento de crédito y cobranza, otorgamiento de crédito, administración de la cobranza, contabilidad de cuentas por

cobrar, análisis financiero en la administración de cuentas por cobrar, títulos de crédito y crisis en la economía por el uso de créditos. Es de interés presentar este libro por la importancia de la temática en los programas de licenciatura y posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial

RESUMEN

Gestionar la acción coordinada de diversos actores implicados en el proceso innovador y medir cómo impactan en el desarrollo las redes de agentes locales —en lo que se podría denominar «regiones innovadoras»— es un reto acuciante. El objetivo central de este artículo es analizar la esencia de la innovación, alojada en las empresas locales manufactureras del estado de Guanajuato, desde cinco dimensiones: (a) organización, sistemas y herramientas, (b) recursos para la innovación, (c) gestión de tecnología, (d) diseño, y (e) desarrollo de producto. Asimismo, proponer una tipificación de las redes de los actores locales implicados en el propósito innovador para vislumbrar una primera aproximación de los determinantes del desarrollo territorial a través de los sistemas regionales de innovación. La metodología está basada en el paradigma constructivista, inspirado en el uso del heurístico de la «Reconstrucción de la totalidad», partiendo del concepto epistemológico de la totalidad, con una estrategia metodológica cuantitativa, mediante un análisis de correlación. Basado en el supuesto de que en la medida en que las empresas locales manufactureras se organizan en redes sectoriales/territoriales, hay un incremento significativo en su rendimiento innovador e impacto en el desarrollo territorial. Trabajo que forma parte de una investigación holística sobre los sistemas regionales de innovación y su impacto socioeconómico en las pymes locales manufactureras del estado de Guanajuato, México.

Palabras clave: sistemas regionales de innovación, desarrollo territorial, redes de innovación tecnológica, regiones innovadoras.

ABSTRACT

To manage the coordinated actions of various actors involved in the innovation process and measuring how they impact the development of networks of local actors –could be termed “innovative regions” –is a pressing challenge. The aim of this paper is to analyze on the essence of innovation hosted in local manufacturing companies in the state of Guanajuato, from five dimensions: (a) organization, systems and tools, (b) resources for innovation, (c) management of technology, (d) design and (e) product development. Furthermore, to propose a classification of networks of local actors involved in innovation, in order to glimpse a first approximation of the determinants of territorial development through regional innovation systems. The methodology is developed based on the constructivist paradigm; it was based methodologically on the «Reconstruction of the Whole», based on the epistemological concept of totality, with a quantitative methodological approach, using correlation analysis. Work as part of a holistic research on regional innovation systems and its economic impact on local manufacturing SMEs in the state of Guanajuato, Mexico.

Keywords: regional innovation systems, territorial development, innovation technology network, innovative region.

Lorena del Carmen Álvarez Castañón es doctora en Administración, profesora e investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato. División de Ciencias Sociales y Humanidades Departamento, Estudios Sociales México. cvu: 225120. Tel. 52 + (477) 267 4900, Ext. 4856. Fax: 52 + (477) 267 4900, Ext. 3322. Blvd. Puente Milenio 1001, Fracción del Predio San Carlos, CP 37670. León, Guanajuato. <lorenavalvarezc@gmail.com>, >lc.alvarez@ugto.mx>. co. Correo: <ricardoverjan@uabc.edu.mx>.

Juan Antonio Rodríguez González es doctor en Ciencias Sociales, profesor e investigador de Tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato. División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento Estudios Sociales, México. cvu: 43004. Tel. 52 + (477) 267 4900, Ext. 4853. Fax: 52 + (477) 267 4900, Ext. 3322. Bulevar Puente Milenio 1001, Fracción del Predio San Carlos, CP 37670, León, Guanajuato. <antuarodg@gmail.com>.

DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN EL CASO DE GUANAJUATO, MÉXICO

Fecha de recepción: 30/11/2011 Fecha de aceptación: 31/01/2012

Lorena del Carmen Álvarez Castañón
Juan Antonio Rodríguez González

Algunos retos a los que se enfrentan la economía y la sociedad son los trabajos intensivos en conocimiento y su importancia económica. Es decir, una de las mayores preocupaciones de las regiones es ser cada vez más competitivas, siendo un rasgo distintivo de la competitividad la habilidad para inventar e innovar. Asimismo, la naturaleza de la innovación implica gestionar la acción coordinada de actores implicados en el proceso innovador y medir cómo impactan en el desarrollo territorial las redes de agentes locales, en lo que podría denominarse «regiones innovadoras». Por tanto, para proponer alternativas de desarrollo a las empresas locales manufactureras, con la finalidad de fortalecer su capacidad innovativa, es imperante analizar su esencia y medir el impacto de los sistemas regionales de innovación en el desarrollo territorial.

La idea de *territorio* remite tradicionalmente a dos concepciones básicas: territorio como objeto y territorio como sujeto. Su estudio como objeto refiere el espacio físico o material, propio de ciencias como la geografía, la geología e, incluso, de disciplinas como la geografía política. El territorio como sujeto alude a la necesidad de un territorio como elemento del Estado, como la superficie sobre la cual ejercerá su dominio (suelo, subsuelo, espacio aéreo, mar territorial y plataforma submarina). En la investigación, se plantea una vertiente intermedia, ya que si bien se considera el territorio como algo cuasi estático, que puede ser un elemento competitivamente estratégico en la geografía del mercado global, también se asume como una configuración en constante cambio, dado que su conformación es social. Es

por lo anterior que se retoma la propuesta de territorio como una variable económica, ya que la naturaleza económica del territorio no es simplemente el contexto que favorece la articulación de una particular organización y dinámica de la actividad industrial. Territorio es la unidad básica en la cual se organiza la interacción entre las relaciones sociales, productivas e institucionales, que se establecen para lograr con eficiencia y eficacia el proceso de producción (Cividanes, 2011).

Numerosas interrogantes se plantean: ¿se pueden fomentar territorios innovadores a partir de empresas innovadoras? ¿Cuál es el rol de las redes de los agentes locales en la competitividad de las organizaciones? ¿Hay una relación significativa entre la capacidad innovativa en las organizaciones y ser parte de un sistema de innovación local o regional? Lo anterior nos conduce a nuevas interrogantes: ¿cuál es la esencia de la innovación en las empresas locales manufactureras del estado de Guanajuato? En particular, ¿cuáles son las dimensiones desde las que puede analizarse? ¿Cómo se tipifican las redes de los actores implicados en el propósito innovador de las empresas locales manufactureras de Guanajuato?

El objetivo central de este artículo es analizar la esencia de la innovación, alojada en las empresas locales manufactureras del estado de Guanajuato, desde cinco dimensiones: (a) organización, sistemas y herramientas, (b) recursos para la innovación, (c) gestión de tecnología, (d) diseño, y (e) desarrollo de producto. Asimismo, proponer una tipificación de las redes de los actores locales implicados en el propósito innovador para vislumbrar una primera aproximación de los determinantes del desarrollo territorial a través de los sistemas regionales de innovación, con la finalidad de aportar a los enfoques interactivos actuales y proporcionar mecanismos referentes en estudios empíricos sobre los sistemas regionales de innovación y desarrollo territorial.

Con ese propósito, el trabajo se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta una breve reflexión acerca del concepto *innovación* y sus dimensiones de análisis, enseguida del concepto *sistemas regionales de innovación*. Después, y como núcleo del trabajo, se elabora un análisis entre indicadores de innovación, partiendo de la georreferencia de la investigación, centrándose en la manera en cómo ejecutan sus procesos de innovación las empresas locales del estado de Guanajuato. Se seleccionó como universo de observación las empresas locales manufactureras de seis actividades industriales. La distribución muestral fue proporcional, según su aportación al PIB estatal de cada una y se consideró un tipo de escala ordinal. Por último, aparecen los resultados. La propuesta metodológica no sólo destaca la importancia del factor de producción de conocimiento como parte de los procesos de innovación regional, sino que ofrece a las organizaciones un marco analítico alternativo a seguir, mediante una aproximación de los determinantes del desarrollo holístico de las empresas locales manufactureras del estado de Guanajuato, a través de los sistemas regionales de innovación.

INNOVACIÓN Y SUS DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Adam Smith (1776, citado por Langlois y Robertson, 2000) visualizó la innovación como un factor determinante para fortalecer la productividad de los trabajadores. Un siglo después, Carlos Marx (1861, citado por Vence, 1996) asevera que el capitalista no podría sobrevivir sin innovar sus medios de producción, y su activo más rentable era su habilidad para avenir la acumulación de capital con un flujo continuo de innovaciones. En el siglo xx, Schumpeter (1934), en su teoría del desarrollo económico, introdujo dos temas fundamentales sobre innovación en las empresas: (a) la innovación como un factor primordial del desarrollo económico, debido a que facilita el crecimiento y la prosperidad empresarial, y (b) la innovación que requiere de actos emprendedores y de esfuerzos que rompan la estática económica, proceso disruptivo que denomina *proceso de la destrucción creadora*.

Se entiende por innovación una idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica y que implica invenciones y descubrimientos, aplicados al perfeccionamiento o surgimiento de soluciones a problemas humanos o a propuestas de la sociedad (Dussauge, 1997). La innovación tiene dos dimensiones: la invención y el descubrimiento. Se considera una invención si se parte de una creación que se reconoce hasta entonces inexistente. A diferencia de lo anterior, un descubrimiento es algo que ya existe y que alguien tiene la capacidad de identificarlo, analizarlo y hacer que la sociedad lo identifique como algo que ignoraba.

Respecto a la clasificación de las innovaciones, el grado de originalidad es una de las tipologías más propaladas, en la cual la innovación puede ser: (a) incremental o (b) disruptiva (Schumpeter, 1934). Las innovaciones disruptivas suponen una ruptura inopinada (*breakthrough*, en la terminología inglesa) respecto al estado anterior. A diferencia de las innovaciones incrementales, formadas por mejoras de los productos y procesos ya conocidos, las innovaciones disruptivas generan cambios radicales en los resultados, que tienen su origen en el progreso de la ciencia y la tecnología. Por otra parte, la innovación incremental se concentra en la reducción de costos, motivada por las necesidades del mercado. La OCDE (2005) la tipifica en:

1. *Innovación en productos*. Es la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado respecto a sus características o usos. Esto incluye mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado u otras características funcionales.
2. *Innovación en procesos*. Es la integración de un nuevo o significativamente nuevo método de producción o de distribución. Esto incluye cambios significativos en técnicas, equipos o software.

3. *Innovación en métodos de mercadeo*. Es la integración de un nuevo método de mercadeo que involucra cambios significativos en el diseño del producto o empaque, la promoción del producto, la plaza del producto o el precio (Cambios en las 4 P's).
4. *Innovación organizacional*. Es la integración en la organización de un nuevo método organizacional en las prácticas de una empresa, organización del lugar de trabajo o relaciones externas.

Empero, para la investigación se toma la definición de la norma mexicana NMX-GT-001-IMNC-2007 (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2007), considerando la innovación como el «Proceso (3.1.4) dirigido a un mercado bajo un enfoque de negocio que detecta oportunidades y capacidades organizacionales (3.1.5) para generar productos, procesos (3.1.4) y servicios novedosos aceptados por los consumidores», y se determinan como dimensiones de análisis: (a) organización, sistemas y herramientas, (b) recursos para la innovación, (c) gestión de tecnología, (d) diseño de productos, y (e) desarrollo de productos. Estas dimensiones se analizan desde una perspectiva territorial. Por ello, en la siguiente sección se presenta el marco de referencia desde los sistemas regionales de innovación.

Asimismo, en la investigación se considera que el medio innovador es el cimiento para entender los conceptos innovación y región innovadora (Méndez, 2000:27). Se parte de la concepción de sistemas y subsistemas que propone la teoría general de sistemas, pues se facilita la descripción de innovación desde distintas dimensiones y entornos. De manera adicional, estos mismos medios innovadores se conectan con la investigación sobre desarrollo local, en gran medida por las características del entorno, en la gestión de la innovación. Esto peculiarmente ocurre en micros, pequeñas y medianas empresas, las cuales, para innovar, operan modelos de innovación abierta¹ (Álvarez-Castañón y López-de-Alba, 2010).

SISTEMAS LOCALES Y REGIONALES DE INNOVACIÓN

Una serie de detonantes en los años setenta, principalmente en Japón y Estados Unidos, evidenciaba el desarrollo económico basado en formas nuevas de administrar y organizar el trabajo más allá de las propuestas fundamentadas exclusivamente en las actividades de I+D (Nonaka y Takeuchi, 1995). En los ochenta, influidos por el auge de las tecnologías de información y comunicaciones, se proponían nuevos modelos para el desarrollo industrial, las cuales lograban impactar en el desarrollo socioeconómico de sus regiones de influencia (Mowery y Rosenberg, 1998).

¹ La innovación abierta consiste en la combinación de ideas internas y externas sobre procesos, productos o servicios, así como de rutas internas y externas para llevar al mercado dicha innovación y así avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías.

En esta visión holística se encauzaron nuevos planteamientos de abordaje acerca de los procesos de generación y difusión de conocimientos, que defendían la premisa de que la innovación está íntimamente ligada a las interacciones de diversos agentes locales que provocan nuevas formas de generación de conocimiento (Sábato, 1975; Freeman, 1975; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Kline y Rosenberg, 1986, entre otros) y se proponen análisis multidimensionales en las fuentes de innovación (Kline y Rosenberg, 1986).

Un modelo propuesto para responder estos cuestionamientos es el de Sistemas Nacionales de Innovación (Freeman, 1987), cuyo rol es la difusión de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, mediante las interacciones de una red de organizaciones públicas y privadas, en atención a un mercado cada vez más globalizado y competitivo, pues hay evidencia empírica de que la correlación entre innovación y éxito organizacional es muy alta y positiva (Thornhill, 2006; Bhaskaran, 2006; Douglas, 2003; Hoskisson, 1993, entre otros).

Los pilares estratégicos de los Sistemas Nacionales de Innovación son: 1) el proceder de la innovación, 2) la relevancia de los sistemas de aprendizaje organizacional, 3) el rol de las organizaciones participantes, debido a que la mezcla adecuada de las interacciones de dichos pilares puede encaminar rápidamente al progreso de un país, aun con recursos limitados, o bien la mezcla errónea llevarlo a la pérdida de sus recursos abundantes (Freeman, 1995). Asimismo, el hincapié en la relevancia del aprendizaje interactivo, como parte de un sistema inminentemente social, fue introducido en el modelo por Lundvall (1992), evidenciando la relevancia de la idiosincrasia de cada país en el diseño y desarrollo de su sistema nacional de innovación.

El inicio de los estudios acerca de los sistemas de innovación enfatizó en el ámbito nacional, por la relevancia, en aquellos momentos, de la regionalización y globalización como ámbito de análisis, aunado a que estos modelos detonan en países capitalistas (Buesa, Navarro y Heijs, 2007). Entre los argumentos que sustentaban dichos ámbitos de análisis se planteaban las diferencias culturales, políticas y de los actores de la innovación entre los distintos países, aun cuando esto implicaba que si los países eran pequeños, centralizados y en términos generales homogéneos, esto funcionaba. Empero, si estas condiciones se modifican, se podría considerar que un ambiente nacional puede constituirse de varias regiones, enfatizando el ámbito de análisis al terreno regional, enfoque que ha sido abordado por innumerables autores, entre otros Cocke, Uranga y Etxebarria (1998), Cocke y Heidenreich (1998), Asheim e Isaken (1997 y 1999), Cocke (2001) y Asheim y Getler (2005); podría sugerirse que es un apartado del propio nacional. Los dos enfoques son complementarios, encontrando su utilidad en función de lo que se pretenda resolver.

Este modelo sigue siendo impulsado y aplicado en diversos ambientes políticos y académicos, e incluso en organismos como la OCDE o la Comisión Europea

(Sharif, 2006). Esas aplicaciones han ocurrido en multidimensiones y multiniveles, entre los que destacan: (1) los sistemas regionales de innovación (Cooke, 1992, entre otros), (2) los sistemas sectoriales de innovación (Breschi y Malerba, 1997, entre otros), y (3) los clústeres o polos de innovación (Porter, 1998, entre otros), que convergen en que la innovación es resultado de una interacción dinámica que provoca *stocks* y flujos de conocimiento organizacionales que incrementan su capacidad innovativa.

En esta investigación se toma como referente teórico los Sistemas Regionales de Innovación, cuya característica diferenciadora con los Sistemas Nacionales de Innovación es la dimensión espacial, aun cuando pareciera controvertida la delimitación geográfica en un entorno globalizado (Lundvall *et al.*, 2002). Un sistema regional de innovación se considera como el cúmulo de organizaciones que en un contexto interactúan entre sí, con el objeto común de asignar recursos a la ejecución de actividades de I+D, que propicien la generación y difusión de conocimientos para fomentar y fortalecer el desarrollo socioeconómico de las regiones. Se reconoce que el concepto *sistema de innovación* queda incrustado territorialmente en el presente trabajo al pretender determinar cómo impactan las redes de agentes locales, en lo que se podría denominar *regiones innovadoras*.

El enfoque regional enfatiza en la concentración de actividades innovadoras, en determinados territorios, y deja evidente el impacto de la proximidad territorial en los procesos de innovación, de manera que se consideran cuatro agentes en los sistemas regionales de innovación:

1. Los sectores productivos. Cada uno de ellos es un cúmulo de empresas.
2. La academia, centros de investigación e instituciones de educación superior, públicas o privadas.
3. Infraestructura territorial. Que facilite el desarrollo de conocimientos e incentive las actividades de I+D.
4. Políticas públicas. Que incentiven las interacciones entre todos los agentes, en pro del desarrollo regional sustentable.

Según Palacios (1993), el concepto *región* comparte dos acepciones fundamentales. La primera refiere la noción abstracta de un ámbito en cuyo interior se cumplen ciertos requisitos de semejanza u homogeneidad. En la segunda, el concepto se utiliza para identificar porciones determinadas de la superficie terrestre, definidas a partir de criterios específicos y objetivos preconcebidos, los cuales pueden provenir de las ciencias naturales o de las ciencias sociales. Es desde el segundo criterio que se pretende el análisis, ya que a partir de las determinaciones sociopolíticas es como se concibe que una región debe tener sentido y existencia; es decir, que el conglomerado humano es el que da forma y extensión a la escala territorial (Palacios, 1993). A pesar de considerar consistentes las propuestas que han aparecido sobre el

estudio de la región, son escasas las que pretenden explicar lo dinámico que son las relaciones socioeconómicas en el territorio; mientras algunas han privilegiado aspectos geográficos, otras enaltecen aspectos políticos, como sería el caso de la Escuela Alemana.

Una corriente que ha tenido gran aceptación es la propuesta de la Escuela Francesa: homogeneizando, polarizando o planificando el territorio a partir de determinados criterios. De manera paradójica, muy pocos de los criterios utilizados en ambas posturas se han enfocado a fenómenos propiamente sociopolíticos o culturales, además de que por lo regular lo hacen desde una visión de arriba hacia abajo. Por ello, surgen otras propuestas para el análisis de la región, desde la perspectiva de abajo hacia arriba:

1. La Región Espacial, que define como ámbito territorial de una relación social el segmento de territorio que incluye la localización de los agentes y medios directamente acoplados por la relación.
2. La Escuela Argentina y su Región Integral, en la cual se reconoce que cada sociedad organiza su espacio y le imprime una configuración específica.
3. La propuesta de historiadores mexicanos, denominada Región Histórica, en la cual se dirige el análisis a las fuerzas económicas, sociales y políticas que determinan la forma y el carácter de las regiones a través del tiempo.

Empero, a diferencia de lo que la literatura sugiere, la interacción de una organización con una red no debería considerarse una panacea para transformar dichas organizaciones y garantizar el éxito de su capacidad de innovación (Freeman, 1975; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Kline y Rosenberg, 1986; Porter, 1998; Leydesdorff y Meyer, 2006, entre otros). Sin embargo, es relevante considerar lo que esas interacciones pueden o no alcanzar en cada organización, por lo que el equilibrio debe ser regional, sectorial y territorial. Por ello, la región de incumbencia en la investigación se describe en la siguiente sección.

GEORREFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La región de incumbencia en la investigación se ha configurado como una continuidad territorial altamente competitiva, debido a su localización estratégica en el centro del país y sus redes de comunicación, en especial por su infraestructura vial, ya que el estado de Guanajuato es uno de los pocos en el país que es cruzado por las dos principales carreteras federales. Otro aspecto locacional de importancia para las transnacionales de países desarrollados que se asientan o pretenden hacerlo en la región es su infraestructura ferroviaria. La región tiene dos de los tres «puertos secos» del país; uno en Celaya y otro en Silao. Asimismo, la región

cuenta con conectividad con los principales nodos comerciales e industriales nacionales (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey).

El estado de Guanajuato, sin embargo, además de enfrentar los retos naturales de operar en una economía global de conocimiento, posee características que lo hacen diferente al promedio de entidades federativas en México. Entre esas características, podría considerarse que es la séptima economía del país y sexta en unidades económicas con grandes retos por resolver. Según la Secretaría de Desarrollo Económico (2011), operan nueve actividades productivas: alimentos, artesanal, automotriz y autopartes, calzado, comercio, construcción, metalmecánico, minero, textil y confección.

En la diversificación económica del estado se involucran sectores productivos de alto contenido tecnológico. Guanajuato tiene una posición competitiva relevante en la manufactura de electrodomésticos y en la fabricación de automóviles y autopartes.² También se ha destacado en sectores tradicionales, como el de calzado,³ pues en el estado se encuentran entre 2 061 y 2 848 empresas, de las cuales 90% son micro y pequeñas, las cuales se ocupan 68% de la producción nacional –más de 146 millones de pares de zapato–, lo que conforma un sistema de innovación regional en un radio de menos de veinte kilómetros a la redonda. Ahora bien, el tercer sector aporta 58.9% al PIB del estado y el sector secundario 36.4% del total.

El censo de unidades económicas (INEGI, 2009) da cuenta de aproximadamente 240 000 unidades económicas en el estado. De ellas, 95.5% son micro y 3.5% pequeñas empresas, las cuales tienden a tener un elevado grado de vulnerabilidad, debido a problemas de inactividad y rezago tecnológico, características que parecieran alejarlos, día a día, de la competitividad (Corona, 2005). El Consejo Nacional de Población ubica a Guanajuato en el décimo cuarto lugar de marginación a nivel nacional, con un índice de marginación medio (CONAPO, 2005). Es el quinto estado con menor escolaridad; en promedio, 7.2 años de estudio.

Cabe destacar que la desigualdad sigue creciendo exponencialmente entre los municipios y localidades del estado de Guanajuato; según el censo de unidades económicas (INEGI, 2009), 80% de las unidades económicas operan en 20% de los municipios, lo cual sugiere que la polarización socioeconómica, lejos de disminuir, se está incrementando.

Ante este panorama socioeconómico tan complejo, las empresas locales manufactureras deben enfrentarse a la necesidad de concretar cambios estratégicos que les aseguren el éxito en su búsqueda del incremento de la competitividad, la

² Sistema de Innovación Regional que se visualiza fortalecido con la llegada de nuevas compañías multinacionales, como Mazda (en el municipio de Salamanca), Honda (en el municipio de Celaya) y Volkswagen (en el puerto interior en el municipio de Silao), con decisiones políticas que parecieran buscar la equidad municipal, por la distribución geográfica de las mismas.

³ El sector calzado tiene una composición peculiar, porque es una industria que genera alrededor de 266 000 empleos, distribuidos en 4 100 fábricas de calzado, aproximadamente. Es una industria altamente concentrada por entidad federativa; 63% de ella se encuentra en Guanajuato, 16% en Jalisco, 11% en el Valle de México y el resto en diversas entidades federativas.

plasticidad y adaptación a las realidades cambiantes del siglo XXI, características indispensables para alcanzar sus logros.

Una premisa estratégica para la investigación es la consideración de los medios innovadores como parte fundamental de la misma innovación. Por ello, podría asumirse que es una conexión natural entre innovación, sistemas regionales de innovación y territorio y que pueden identificarse los lugares donde detona con mayor intensidad la innovación (Méndez, 2000). De manera empírica, se podría asumir como medio innovador en Guanajuato las redes de cooperación I+D, denominadas *redes de innovación tecnológica*,⁴ que interactúan desde diversas dimensiones:

1. Territorios homogéneos desde distintas perspectivas, económicas, culturales y de identidad, entre otras.
2. Agentes de cambio, que podrían ligarse a la academia, gobierno y sectores productivos.
3. Tecnología, implicando infraestructura, pero también cohesión social, cultura e identidad, entre otros.
4. Por último, el proceso de gestión de conocimiento, que involucra los flujos y *stocks* de los mismos.

Estas Redes de Innovación Tecnológica pretenden coordinar a los agentes que intervienen en un sistema de innovación regional, 21 de ellas asociadas a sectores productivos y la última asociada a un territorio, la zona metropolitana Laja-Bajío (cuadro 1). Expuesto lo anterior, es relevante acercarse a la aproximación territorial de los sistemas regionales de innovación, dado que esto supone una atmósfera de análisis para comprender la experiencia guanajuatense y posteriormente proponer los determinantes del desarrollo territorial. Esas redes operan en un ecosistema de innovación, esbozado en el Plan Estatal de Ciencia y Tecnología Guanajuato 2030 (PEC5.T Gto. 2030).⁵

⁴ Según Álvarez-Castañón y Rodríguez-Estrada (2011), las Redes de Innovación Tecnológica, modelo de cooperación impulsado por el gobierno estatal, se tipifican en:

1. Redes temáticas, las cuales pretenden establecer las bases de la infraestructura tecnológica en sectores productivos específicos. Son 13 redes temáticas, entre ellas: agricultura protegida, hidroponía fresas, producto frijol, calzado especializado, textil y de la confección, cerámica y artesanías, entre otras.
2. Redes transversales. Pretenden detonar soluciones de alta tecnología aplicables a cualquier sector productivo. Son ocho redes transversales: biomecánica, optomecatrónica, energías renovables, agua, aire, tecnología química, desarrollo económico y el consorcio del conocimiento.

⁵ El ecosistema de innovación estatal se encuentra esbozado en el Plan Estatal de Ciencia y Tecnología Guanajuato 2030 (PECYT Gto. 2030), cuyos rasgos generales son presentados por el Observatorio de Ciencia, Tecnología e Innovación del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato. En <http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/11022006_PECYTGT0_2030.pdf>.

CUADRO 1
Redes de Innovación Tecnológica que operan en el estado de Guanajuato

RED TEMÁTICA	RED TRANSVERSAL
2006. Asociación Regional Textil y de la Confección, AC (ARTE) – Irapuato	2006. Centro de Integración Tecnológica en Energía Renovable, AC (CITER) – León
2006. Centro de Innovación Tecnológica de Calzado Especializado del Estado de Guanajuato, AC (CITCE) – León	2006. Centro de Innovación Tecnológica en Optomecatrónica del Estado de Guanajuato, AC (CITOM) – León
2006. Centro de Innovación Tecnológica en Cerámica y Artesanías del Estado de Guanajuato, AC (CITCA) – San Miguel de Allende	2006. Centro de Innovación en Tecnología del Agua, AC (CITAG) – León
2006. Centro de Innovación Tecnológica de la Industria Textil y de la Confección del Estado de Guanajuato, AC (CITITEC) – Moroleón	2006. Centro de Innovación en Tecnología del Aire, AC (CITA) – Celaya
2006. Centro de Integración de la Industria Automotriz del Bajío, AC (CIIAB) – Silao	2007. Centro de Innovación en Tecnología Química, AC (CINTEQUIM) – León
2006. Centro de Innovación Tecnológica en Nopal, Tuna y Xoconostle del Estado de Guanajuato (CITENTUX)	2008. Red de Innovación en Desarrollo Económico y Productivo, AC (CEDEPRO) – San Miguel de Allende
2006. Centro de Innovación Tecnológica para el Cultivo del Chile del Estado de Guanajuato, AC (CITECH) – Celaya	2008. Centro de Innovación Tecnológica en Biomecánica del Estado de Guanajuato, AC (CITBIOM) – León
2007. Hidroponía Fresas Irapuato, AC (HIFRESI) – Irapuato	2010. Consorcio del Conocimiento, AC - Celaya
2007. Unidad de Innovación Tecnológica del Sistema Producto Frijol Guanajuato, AC (UIT-Frijol) – Celaya	
2007. Centro de Innovación para la Prevención y Atención Integral de la Diabetes Mellitus, AC (CIPAIDIM) – León	
2008. Red de Innovación Tecnológica en Agricultura Protegida, AC (RITAP) – Valle de Santiago	
2008. Centro de Innovación Tecnológica del Consejo Estatal de la Industria Metalmecánica, AC (CIT-CEIM) – Salamanca	
2008. Centro de Diseño y Moda Textil de Moroleón, AC (CEMOTEX) – Moroleón	
2009. Centro de Innovación en Tecnología de la Construcción, AC (CITCO) – León	

Fuente: Álvarez-Castañón y Estrada-Rodríguez (2011).

ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS MANUFACTURERAS LOCALES DE GUANAJUATO

La metodología está basada en el paradigma constructivista, inspirado en el uso del heurístico de la «Reconstrucción de la Totalidad» (Páramo, 1999),⁶ partiendo del concepto epistemológico de la totalidad, con una estrategia metodológica cuantitativa, mediante un análisis de correlación, así como de una serie de heurísticos que ayudan a comprender la realidad, tan compleja, que se pretende estudiar. Se parte del concepto epistemológico de la totalidad, a partir del cual se establece el ángulo de investigación que emerge del hecho social, acotando de esta manera la totalidad de la realidad que se quiere reconstruir, para lo cual se reflexiona sobre la esencia de la innovación alojada en las empresas locales manufactureras de Guanajuato.

Siguiendo la estrategia del uso crítico de la teoría propia del paradigma metodológico constructivista en el que se basa la investigación, se parte de que la teoría – sobre los planteamientos acerca de la innovación y sus dimensiones, así como de las interacciones, en red entre diversos agentes locales– es una guía válida y confiable para el estudio de la gestión de las organizaciones y de regiones, ya que ofrece argumentos teóricos válidos que pueden aplicarse a la investigación desde diversas perspectivas, basado en el supuesto de que en la medida en que las empresas locales manufactureras se organizan en redes sectoriales/territoriales, hay un incremento significativo en su rendimiento innovador e impacto en el desarrollo local.

Como se mencionó, la estrategia de muestreo es aleatorio estratificado, pues es un muestreo que se utiliza cuando la población está constituida en estratos o conjuntos de población heterogéneos respecto a la característica que se estudia. Estadísticamente, las actividades industriales del estado son la unidad grupal que mejor preserva la homogeneidad del universo de observación. Ahora bien, en cada actividad industrial se extrae una muestra por el procedimiento de muestreo aleatorio; el número de empresas de cada estrato o colonia se elige por paridad o proporcionalidad, según su aportación al PIB estatal. De las nueve actividades productivas del estado sólo se consideran seis de ellas: alimentos, artesanal, automotriz y autopartes, calzado, metalmecánico, textil y confección.

La muestra n se obtiene con la ecuación de poblaciones infinitas o finitas, a partir de la distribución normal de probabilidad. La manera de determinar el tamaño

⁶ «Todo» es una forma de acotar o recortar la realidad para construir el objeto de estudio. Ese «todo» es el elemento integrador de las partes, pues de la totalidad se debe construir el conocimiento, sin dejar fuera partes significativas de la realidad. Popper (Kossik, 1967, citado por Páramo, 1999), afirma que este concepto representa un heurístico metodológico importante, ya que ayuda a explicar cómo un fenómeno específico tiene una estructura organizada. Adicionalmente, Zemelman (1987) reconoce como inicio la totalidad concreta y las opciones que se abren para proponer estructuras racionales que conectan empíricamente con la realidad. Siendo la totalidad un eje como fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico es, además, una apertura a la realidad. La delimitación de campos de observación, a partir de la reconstrucción de la totalidad, se conceptualiza como una «aprehensión», que no es una explicación, sino que sirve para definir los cimientos de posibles teorizaciones.

de la muestra n empresas se calculó con la finalidad de garantizar estimaciones confiables y precisas. El cálculo se hizo mediante la siguiente ecuación:

$$n \text{ empresas} = p (1-p) [Z \alpha/2/e]^2 \text{ DEFT},$$

Donde:

- n empresas es el tamaño de la muestra
- p es un porcentaje de interés que se desea estimar, en el universo de observación bajo estudio
- e representa la precisión del estimador o error muestral
- $Z\alpha/2$ es la cantidad asociada a la confianza $(100-\alpha)$ de los estimadores, usando una distribución normal $N(0,1)$
- DEFT es el efecto del diseño de un muestreo estratificado

Para esta investigación, se definen los siguientes criterios: $p = 0.5$, $e = 0.10$, $\text{DEFT} = 3$ y $Z\alpha/2 = 1.96$, lo que corresponde a un nivel de confianza de 95%, obteniendo el tamaño de muestra de 288 empresas de manufactura locales del estado de Guanajuato.

Se construye el instrumento de medición, considerando en la variable innovación una escala de tipo ordinal, con 33 tópicos que integran un proceso de innovación:

1. Organización, sistemas y herramientas
2. Recursos para la innovación
3. Gestión de tecnología
4. Diseño de producto
5. Desarrollo de producto

En cada tópico se diseñaron las preguntas esperando una respuesta de escala ordinal, analizada después en porcentaje. Tomando como base dicho porcentaje, se calculó una media geométrica que permitió determinar el nivel o grado de innovación de cada empresa analizada. La media geométrica es uno de los números artificiales que creamos para representar un conjunto de números. En específico, la media geométrica de $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ está dada por

$$\sqrt[n]{a_1 * a_2 * \dots * a_n}$$

Para medir lo referente a organización, sistemas y herramientas, se consideraron los siguientes indicadores:

1. Diseñadores e ingenieros que acceden al CAD (diseño asistido por computadora).
2. Productos en la base de datos del CAD o en bases de datos técnicas.

3. Productos fabricados con sistemas avanzados de configuración de productos.
4. Productos fabricados en procesos SPC (control estadístico de procesos).
5. Equipos o proyectos que se hacen empleando técnicas de diseño robusto (Métodos de diseño de experimentos, Análisis Modal de Fallos y Efectos, Análisis de valor, Análisis funcional, etcétera).
6. Diseñadores e ingenieros con formación en diseño para fabricación.

En cuanto a los recursos para la innovación, se cuantifica:

1. Proyectos atrasados o cancelados por falta de recursos humanos.
2. Personal en el desarrollo del producto que trabaja en más de una función.
3. Proyectos atrasados o cancelados por falta de financiamiento.
4. Gastos de I+D sobre valor agregado, y
5. Personas dedicadas a I+D sobre plantilla media.

Para medir el proceso de gestión de tecnología, se considera:

1. Número de registros de propiedad industrial registradas en los últimos tres años.
2. Proyectos de I+D que han generado nuevos productos o procesos.
3. Número de proyectos en colaboración con centros de investigación o instituciones de educación superior.
4. Costo de adquisición de tecnología.
5. Proyectos fallidos: % de proyectos, % de gastos de I+D, % de proyectos cancelados demasiado tarde (después de invertir 50% o más del valor del proyecto).
6. Costo-Beneficio de proyectos de I+D completados.
7. Número de proyectos integrados en el extranjero que implican transferencia de tecnología.

Ahora bien, la cuantificación de diseño de producto se realiza considerando:

1. Número de ideas de nuevos productos e ideas de mejora de productos evaluados el año anterior.
2. % de ventas/beneficios de los productos introducidos en los últimos tres/cinco años.
3. % de ventas/beneficios de los productos con mejoras significativas en los últimos tres/cinco años.
4. Número de generaciones de productos contempladas en el horizonte de planificación.
5. % de participación en el mercado.

En cuanto al desarrollo de productos, se cuantifica:

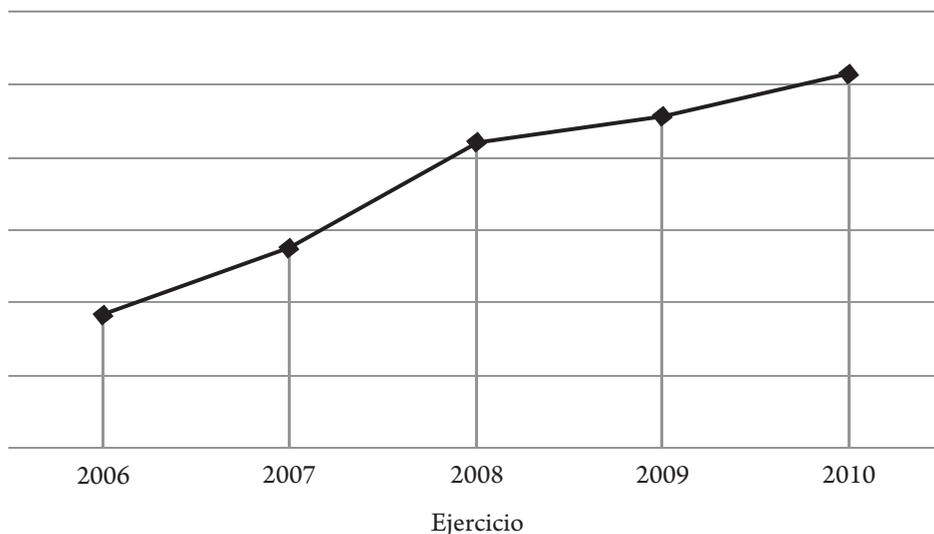
1. Periodo de lanzamiento al mercado: desde el concepto hasta el lanzamiento y tiempos para cada fase (concepto, diseño, prototipado, producción inicial, lanzamiento).
2. Coeficiente de variación del tiempo de retraso.
3. % de proyectos que exceden la fecha de compromiso que se había previsto.
4. Coeficiente de variación entre mejoras o rediseños del producto.
5. Resultados del producto: costo, nivel tecnológico, calidad, rentabilidad, nivel de ventas, cuota del mercado y grado de satisfacción de nuevos clientes.
6. Parámetros del proceso: costo, calidad, productos en fabricación y tiempos de fabricación.
7. Número de procesos nuevos o mejoras significativas de procesos en el año anterior.
8. Número de acciones preventivas y de mejora propuestas/número de acciones correctivas ejecutadas.
9. Número de acciones preventivas y de mejora ejecutadas/número de acciones correctivas ejecutadas.

Por otro lado, se hace estadística descriptiva de la información proporcionada por el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (CONCYTEG) sobre los proyectos financiados por el Fondo Mixto de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica Conacyt/Gobierno del Estado de Guanajuato, que se presenta a continuación.

En los últimos, cinco años, el número de proyectos de innovación tecnológica ejecutados en empresas locales del estado ha tenido un crecimiento anual promedio de 60.14%⁷ (figura 1).

⁷ Se considera una fuente de referencia relevante la información de proyectos de innovación tecnológica ligados al Conacyt o CONCYTEG. Sin embargo, se está en proceso de levantamiento de información directamente con las unidades de análisis, pues también es relevante el número de empresas que logran sus proyectos sin vincularse con estas instituciones.

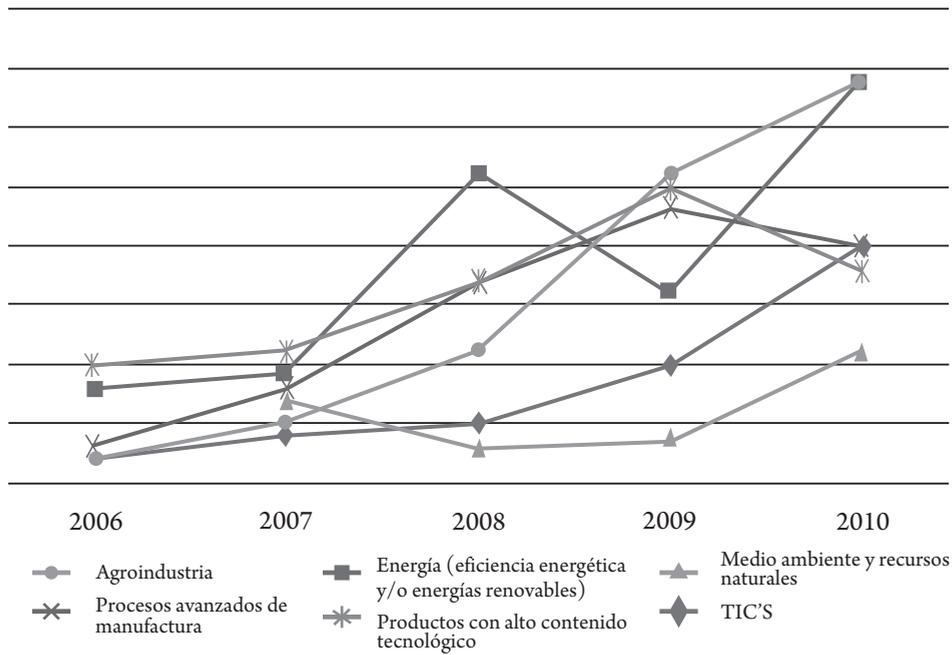
FIGURA 1
Comportamiento de los proyectos de innovación tecnológica de las
empresas locales manufactureras del estado



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por el CONCYTEG.

En cuanto a las temáticas de los proyectos de innovación tecnológica (figura 2), el énfasis se halla en cuestiones de energía, tanto eficiencia energética como en energías renovables; uno de cada cuatro es proyecto de energía. Sin embargo, en lo que refiere a medio ambiente y recursos naturales, es la temática menos relevante para los empresarios; sólo seis de cada cien proyectos tienen por objetivo lograr la competitividad en armonía con el medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales.

FIGURA 2
Proyectos por área temática



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por el CONCYTEG.

Ahora bien, de los proyectos de tecnologías de información y comunicaciones, uno de cada cinco es de este tipo. Cabe resaltar que el comportamiento de esta línea temática tiene una tendencia claramente ascendente. En cuanto a productos con alto contenido tecnológico, uno de cada cinco proyectos es para el diseño, desarrollo e implementación de productos.

Para evaluar el crecimiento económico de los territorios de influencia de los sistemas regionales de innovación en Guanajuato, se definen diez indicadores: (1) nivel de inversión en I+D, (2) creación de empleos, (3) nuevos productos, (4) nuevos procesos, (5) empresas integradas a la red, (6) empresas acreditadas en el RENIECYT,⁸ (7) proyectos generados, (8) proyectos vinculados, (9) proyectos financiados, y (10) registros de propiedad industrial gestionados. Al analizar estos indicadores, se encuentra una actividad relevante en los últimos años, en sus territorios de influencia, que podría resumirse en cuanto a proyectos I+D+i gestionados por las RITs; más de 50% de ellos han sido financiados, en diversas proporciones, a fondo perdido, lo que equivale a más de siete millones de dólares. La actividad de I+D, en 23% de dichos

⁸ El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología acredita a las instituciones y empresas con actividades científicas y tecnológicas, a través de un registro denominado RENIECYT. En este padrón, a junio de 2011, se han otorgado 522 registros para organizaciones guanajuatenses, de los cuales 379 son de empresas.

proyectos ha estado a cargo de algún centro de investigación o institución de educación superior. En cuanto a propiedad industrial, se han generado 47 registros comercializables ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial; esto significa que 40% de los proyectos se materializa en alguna forma de propiedad industrial. El 18% de dichos registros es en biomecánica, 13% en aplicaciones agroindustriales, 11% en optomecatrónica y 9% en tecnologías químicas. A la par, se ha promovido la conservación de empleos y la creación de más de 400 empleos directos.

En el análisis de la variable innovación, tomando en cuenta la organización, sistemas y herramientas, los recursos para la innovación, gestión de tecnología, diseño de producto y desarrollo de producto, se encuentra que la variable innovación tiene una media de «rendimiento» de 19.89%, con una desviación estándar de 3.14%; esta media se refiere a las seis actividades industriales consideradas en la muestra. Sin embargo, las medias geométricas por sector productivo que se observan son:

CUADRO 2
 Medias geométricas por sector productivo

SECTOR PRODUCTIVO	INNOVACIÓN
Alimentario	0.1885
Artesanal	0.1594
Automotriz y autopartes	0.2493
Calzado	0.2185
Metalmecánico	0.1972
Textil y confección	0.1803

Fuente: Resultados de la investigación de campo.

Los datos de la variable innovación se comportan de manera normal. Esto permite inferir estadísticamente que 68% de las empresas de Guanajuato tiene un rendimiento de innovación entre 16.74% y 23.03%, además de que podemos visualizar que 99.7% de las empresas tendrán un rendimiento de innovación de 10.46% y 29.32% con un coeficiente de variación de 15.81% entre las empresas de Guanajuato.

Al analizar el rendimiento en innovación por área del proceso innovador, se tienen los siguientes hallazgos:

CUADRO 3
Rendimiento en innovación

ÁREA DEL PROCESO INNOVADOR	RENDIMIENTO EN INNOVACIÓN
Organización, sistemas y herramientas	0.3967
Recursos para la innovación	0.1612
Gestión de tecnología	0.0932
Innovación de productos	0.1537
Desarrollo de productos	0.1898
Rendimiento en innovación	0.1989

Fuente: Resultados de la investigación de campo.

En donde puede apreciarse que el proceso innovador que ejecutan las empresas guanajuatenses tiene fortalezas en la organización, recursos y herramientas y en el desarrollo de productos, pero grandes debilidades en la gestión de tecnología, que se refiere, entre otras cosas, a registros de propiedad industrial, proyectos de I+D que han generado nuevos productos o procesos, número de proyectos en colaboración con centros de investigación o instituciones de educación superior, costo de adquisición de tecnología, proyectos fallidos y proyectos que implican transferencia de tecnología.

Al contrastar los resultados de la investigación con la proposición planteada, se fortalece. Es decir, en la medida en que las empresas locales manufactureras se organizan en redes sectoriales/territoriales, hay un incremento significativo en su rendimiento innovador e impacto en el desarrollo local, debido a que se encuentran diversas rutas que las empresas guanajuatenses utilizan para concretar en el mercado una innovación, generalmente incremental, y logran mayor impacto en el desarrollo local cuando forman parte de una red de innovación tecnológica, midiendo el desarrollo local, en conservación y generación de empleos, mejor remuneración por el trabajo, acceso a servicios de salud y educación, entre otros indicadores.

CONCLUSIONES

Entre los retos más acuciantes de México, figura el relacionado con la competitividad e innovación, dado que tiene que generar los contextos económicos, políticos y educativos, entre otros, para facilitar los procesos de transformación de conocimientos en innovaciones tangibles, a través de procesos, productos o servicios que lleguen al mercado y, por ende, generen mayor desarrollo local.

Los hallazgos de la investigación muestran avance significativo de las empresas locales manufactureras, al estar inmersas en un sistema de innovación regional.

Empero, deja a la vista grandes retos por resolver con el objeto de detonar el desarrollo territorial:

1. La coordinación entre los diversos agentes del proceso innovador, aún endeble, con el reto de lograr la credibilidad en todos los sentidos.
2. La composición de las empresas en el estado, con predominio arrollador de empresas familiares –micros y pequeñas– en su mayor parte excluidas financiera y tecnológicamente.
3. El involucramiento de los empresarios en las asociaciones industriales o redes de innovación tecnológica, pues es frecuente que antepongan sus intereses a los de la región y que formen parte de ellas buscando beneficios para sus empresas.
4. La percepción de que al elevar el nivel tecnológico de sus procesos productivos, la plantilla de colaboradores debe verse mermada.

El espíritu integrador de los sistemas regionales de innovación motiva la coordinación de agentes de impacto en la innovación: empresas, gobierno, instituciones de educación superior, centros de investigación, parques científicos, tecnológicos y de innovación, tanto públicos como privados, en la búsqueda de detonar soluciones a las problemáticas de los sistemas productivos con impacto territorial. En los sistemas regionales de innovación, la directriz la propone la empresa que se conjuga con la base de I+D de la región o territorio de impacto, cobijados de políticas públicas que incentiven el crecimiento endógeno.

El modelo de las redes de innovación tecnológica, propuesto e incentivado por el gobierno del estado de Guanajuato, pareciera que va por el crecimiento económico endógeno. Incentiva a sectores productivos, en agroindustria promueve la innovación tecnológica en productos como chile, frijol, hidroponía de fresa, tuna, nopal y xoconostle, entre otras. En cuanto a sectores tradicionales, se incentiva la investigación, desarrollo tecnológico e innovación en la cadena productiva de calzado, textil y confección, cerámica y artesanías, entre otros. El modelo de las redes de innovación tecnológica también promueve sectores con alto contenido tecnológico, como las tecnologías de información y comunicaciones, energías renovables, optomecatrónica y biomécanica.

Equidistante a este desarrollo endógeno, las decisiones políticas del gobierno estatal parecieran fortalecer el crecimiento económico exógeno, por citar al sector automotriz; vale reflexionar sobre el costo de apoyar la operación de grandes empresas ancla nacionales o multinacionales *versus* el beneficio local de los municipios –en realidad, se provoca un desarrollo territorial–. En el caso de Silao, a quince años de apertura de General Motors, su impacto territorial pareciera endeble, pues el territorio se ve envuelto en procesos holísticos conectados a dinámicas económicas y flujos sociales interregionales, ligados, por un lado, a procesos de migración laboral y, por otro, a tasas de desempleo preocupantes en el municipio.

Aproximadamente 10% de la plantilla laboral de General Motors se compone de trabajadores locales.

Lo anterior sensibiliza acerca de la continuidad de la investigación, pues los sistemas regionales de innovación por su proximidad al territorio, el conocimiento y reconocimiento del tejido empresarial, podrían fomentar la innovación en las micros, pequeñas y medianas empresas del estado, logrando con ello el desarrollo territorial, pues del análisis de la experiencia Guanajuato, podría asumirse que los medios innovadores, redes de innovación tecnológica y consorcios de conocimiento, entre otros agentes de la innovación, por su componente territorial, podrían incrementar la capacidad innovadora de las empresas y de las regiones.

Un primer buen intento es operar sistemas regionales de innovación asociados a sectores productivos específicos, pero es acuciante dar el paso para promover territorios innovadores, con base en la operatividad de nuevas estructuras sociales que incentiven la participación de la sociedad guanajuatense en todos los ámbitos.

En conjunto, los sistemas regionales de innovación deberían operar como un agente activo en el modelo de gestión de la innovación en el estado. Propiciar en las empresas locales manufactureras del estado la creación de valor en su sistema de innovación y materializar mecanismos facilitadores para fortalecer a la organización en su entorno. Con ello, lograr la evolución de empresas innovadoras a territorios innovadores, pues pareciera posible afirmar que la trayectoria de innovación tiene una relación funcional y un grado de correlación con el territorio.

Asimismo, resaltar que las diferencias en la operatividad de los sistemas regionales de innovación en el estado provoca la continuidad de la investigación, ya que hay diferencias significativas entre el mismo tejido empresarial, así como en el interior de la infraestructura de los agentes locales que intervienen. Por tanto, se infiere que esto puede derivar en procesos de socialización dispares, lo que impacta de manera directa en el desarrollo territorial.

Entre los determinantes estructurales que nos acercan a los sistemas menos desarrollados, se encuentran entre los más relevantes:

1. Capacidad endeble de las empresas que integran los sectores productivos para identificar sus necesidades de innovación. Asimismo, desconocimiento de la infraestructura de I+D+i en la región y de los mecanismos de articulación con ellos.
2. Número bajo de vinculadores tecnológicos, lo que imposibilita la canalización de las demandas de innovación entre los agentes.
3. Apalancamiento débil de recursos con fondos públicos o privados; esto retrasa la inversión de las empresas en innovación, pues el riesgo no es compartido.
4. Cultura de innovación, en los tejidos empresariales, inexistente, lo que conlleva poca o nula colaboración entre los agentes públicos y privados para detonar proyectos de innovación y desarrollo tecnológico de alto impacto territorial.

La propuesta pretende hacer evidente las condiciones y consecuencias en las que se sustenta la capacidad de innovación eficiente en el ámbito organizacional y su impacto en el desarrollo territorial y sectorial; para lograrlo, se consideró la interacción de diversos agentes en el proceso de innovación. Se infiere que el modelo Guanajuato es viable de transferirse a Latinoamérica, pues se presenta un mecanismo base que dinamiza la innovación, incrementándola en empresas innovadoras y provocándola en las que no lo eran.

La investigación continúa y pretende seguir aportando en la compleja tarea de investigar el papel de la innovación y de los conocimientos en la organización. Asimismo, su impacto en el desarrollo socioeconómico de la región, pues el ámbito de análisis a través de los Sistemas Regionales de Innovación podría sugerir una nueva concepción de los procesos, debido al cambio tecnológico que provocan en la cultura de las organizaciones implicadas (Martínez-Pellitero, 2009), aunado a la aportación que sugieren las teorías relacionadas con la proximidad geográfica, o economía espacial, que, sin entrar en detalle, sí sugieren un rol relevante a la proximidad en el ámbito económico y en el ámbito de innovación (Oerlemans y Meeus, 1999).

REFERENCIAS

- ÁLVAREZ-CASTAÑÓN, Lorena del Carmen, y Pedro Luis López-de-Alba (2010). «Hacia un modelo de innovación en empresas guanajuatenses». Ponencia. *XII Asamblea de ALAFEC*. Lima, Perú, noviembre. En <<http://www.alafec.unam.mx/mem/lima/administracion/ADMON4.PDF>>.
- ÁLVAREZ-CASTAÑÓN, Lorena del Carmen, y Salvador Estrada-Rodríguez (2011). «Una valoración del modelo de colaboración denominado “Redes de Innovación Tecnológica” ejecutado en Guanajuato, México». *Teuken Bidikay, Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2, diciembre, 151-172.
- ASHEIM, B., y M. Getler (2006). «The geography of innovation: Regional Innovation Systems». En *The Oxford Handbook of Innovation de Fagerberg, Mowery y Nelson*.
- ASHEIM, B., y A. Isaken (1997). «Regional Innovation Systems: the integration of local sticky and global ubiquitous knowledge». *Journal of Technology Transfer*, 27(1), 77-87.
- BHASKARAN, S. (2006). «Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment». *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- BRESCHI, S. y F. Malerba (1997). «Sectoral Innovation Systems: technological regimes, shumpeterian dynamics, and spatial boundaries», 130-156. *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*, C. Edquist. London Cassell Academic.
- BUESA, M., y J. Heijs (coord.). *Sistema Regional de Innovación: nuevas formas de análisis y medición*. Madrid: Funcas.
- BUESA, M., M. Navarro y J. Heijs (2007). «Medición de la innovación: indicadores regionales», Buesa y Heijs (coord.).
- CIVIDANES, J.L. (2011). «El territorio como variable económica: el concepto de Sistema

- Productivo Local». En <<http://es.scribd.com/doc/55497519/El-Territorio-Como-Variable-Economica>>.
- COOKE, P. (1992). «Regional Innovation Systems-competitive regulation in the new Europe». *Geoforum* 23(3), 365-382.
- COCKE, P. (2001). «Regional innovation systems, cluster and knowledge economy». *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974.
- COCKE, P., M. Uranga y G. Etxebarria (1998). «Regional systems of innovation: an evolutionary perspective». *Environmental Planning*, 30(1), 1563-1584.
- CORONA, L. (2005). *México: el reto de crear ambientes regionales de innovación*. México: Fondo de Cultura Económica, CIDE.
- DOUGLAS, T.J. y J.A. Ryman (2003). «Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies». *Strategic Management Journal*, vol. 24, 333-347.
- DUSSAUGE P., S. Hart y B. Ramanantsoa (1992). *Strategic technology management*. Inglaterra: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- ETZKOWITZ, H., y L. Leydesdorff (2000). «The dynamics of innovation: from National Systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations». *Research Policy* 29(2): 109-123.
- FREEMAN, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza Universidad.
- FREEMAN, C. (1987). *Technology policy and economic performance; lessons from Japan*. London: Frances Printer Publishers.
- FREEMAN, C. (1995). «The National System of Innovation in historical perspective». *Cambridge Journal of Economics* 19: 5-24.
- HOSKISSON, R., M. Hitt y C. Hill (1993). «Managerial incentives and Investment in R&D in large multiproduct firms». *Organization Science*, vol. 4, 325-341.
- KLINE, S.J. y N. Rosenberg (1986). «An overview of innovation», 275-307. *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*. Washington: R. Landau y N. Rosenberg, National Academy Press.
- LANGLOIS R., y P. Robertson (2000). *Empresas, mercados y cambio económico: una teoría dinámica de las instituciones empresariales*. Barcelona, España: Anthropolos.
- LEYDESDORFF, L. y M. Meyer (2006). «Triple helix indicators of knowledge-based innovation systems-Introduction to the special issue». *Research Policy* 35(10), 1441-1449.
- LUNDVALL, B. (1992). *National systems of innovation: toward a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- LUNDVALL, B., B. Johnson y E. Andersen et al. (2002). «National systems of production, innovation and competence building». *Research Policy* 31(2): 213-231.
- MARTÍNEZ-PELLITERO, M. (2009). *Tipología y eficiencia de los Sistemas Regionales de Innovación*. Madrid: Biblioteca Nueva (Consejo Económico y Social).
- MÉNDEZ, R. (2000). «Procesos de innovación en el territorio: los medios innovadores». J. L. Alonso y R. Méndez (coord.), *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Madrid: Biblioteca Civitas Economía y Empresa, col. Economía, Madrid, 24-59.
- MOWERY, D.C. y N. Rosenberg (1998). *Paths of innovation: technological change in 20th-century America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NONAKA, I., y H. Takeuchi (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

- OERLEMANS, L., y M. Meeus (1999). «Innovation and space: theoretical perspectives». Eindhoven University of Technology, Faculty of Technology Management. Tilburg University.
- PALACIOS, J.J. (1993). «El concepto de región: la dimensión espacial de los procesos sociales» H. Ávila (comp.), *Lecturas de análisis regional en México y en América Latina*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- PÁRAMO, T. (1999). «Social identity, telenovelas and the reading process: ten case studies among hispanics in Texas». Disertación doctoral no publicada. Capítulo v: «Methodological design». Austin, USA: University of Texas.
- PORTER, M.E. (1998). «Clusters and competition. New agendas for companies, governments, and institutions». M.E. Porter, *ON competition*. España: Deusto.
- PRECIADO, J.A. (2003). «Regionalismos del tercer milenio». Jaime Preciado Coronado, Hélène Rivière d'Arc, Luis Alfonso Ramírez y Marielle Pepin-Lehalleur (coords.), *Territorios, actores y poder. Regionalismos emergentes de México*. México: Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Yucatán.
- SHARIF, N. (2006). «Emergence and development of the National Innovation Systems concept». *Research Policy* 35(5), 745-766.
- SCHUMPETER J. (1934). «The theory of economic development». Cambridge: Harvard University Press.
- THORNHILL, S. (2006). «Knowledge, innovation and firm performance in high and low technology regimes». *Journal of Business Venturing*, 21, 687-703.
- VENCE, Deza X. (1996). *Economía de la innovación y el cambio tecnológico. Una revisión crítica*. Barcelona, España: Siglo XXI.
- ZEMELMAN H. (1987). *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: El Colegio de México, Universidad de las Naciones Unidas.

Normas

NMX-GT-001-IMNC-2007: Sistema de gestión de tecnología-Terminología.

Cibergrafía

Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (CONCYTEG). En <www.concyteg.gob.mx> (agosto 31 de 2011).

Consejo Nacional de Población (CONAPO). En <www.conapo.gob.mx> (julio 31 de 2011).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En <www.inegi.org.mx> (abril 30 de 2011).

Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato (IPLANEG). En <<http://iplaneg.guanajuato.gob.mx>> (junio 30 de 2011).

Secretaría de Desarrollo Económico (SDE). En <<http://sde.guanajuato.gob.mx/>> (julio 31 de 2011).

RESUMEN

El presente artículo describe un estudio sobre el nivel percibido de desarrollo sustentable en el sector gobierno y empresarial de la ciudad de Navojoa, Sonora. Se carece de estrategias conjuntas, se trabaja de forma aislada y no todos los sectores han prestado atención a este concepto. Además, no se cuenta con estudios sobre la percepción del desarrollo sustentable. Por lo anterior, se pretende conocer la percepción de los factores determinantes del desarrollo sustentable, en el sector gobierno y empresarial, para identificar las áreas de oportunidad en cada una de las dimensiones y ser impulsor para crecer en este concepto. Para el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo el siguiente procedimiento: selección de la muestra, recolección de datos, análisis de validez y confiabilidad del instrumento, análisis de datos y presentación de resultados. El nivel general de percepción de desarrollo en el sector gubernamental y empresarial se considera medio/mínimo aceptable. La dimensión de desarrollo tecnológico equitativo se ubica en el nivel alto y la dimensión con valor más bajo en el nivel de percepción fue desarrollo ambiental sustentable, aunque se ubica en el mismo rango de medio/mínimo aceptable que el resto de las dimensiones.

Palabras clave: desarrollo sustentable, dimensiones, sustentabilidad urbana, percepción, modelos de desarrollo sustentable.

ABSTRACT

This paper describes a study of perceived level of sustainable development in government and business sector of the city of Navojoa, Sonora, currently lack joint strategies, working in isolation and not all sectors have paid attention to this concept also there are no studies on the perception of sustainable development in the city of Navojoa. Therefore, we want to know the level of the current perception of the determinants of sustainable development in government and business sector, to identify areas of opportunity in each of the dimensions and be a driver to be growing in this concept. For the development of the research was carried out the following procedure: sample selection, data collection, analysis of validity and reliability of the instrument, data analysis and presentation of results. The general level of awareness of development in government and business sector is considered medium / minimum acceptable. The dimension of technological development fair is located on the upper level and the lowest dimension in the level of perception was sustainable environmental development, but is located within the same range of medium / minimum acceptable than other dimensions.

Keywords: sustainable development, dimensions, urban sustainability, perception, sustainable development models.

Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez es maestro investigador de Tiempo Completo. CVU: 37638. <carlos.hinojosa@itson.edu.mx>.

Alberto Galván Corral es maestro investigador de Tiempo Completo. <agalvan@itson.mx>.

Celia Yaneth Quiroz Campas es maestra investigadora de Tiempo Completo. <cquiroz@itson.mx>.

Arturo de la Mora Yocupicio es maestro investigador de Tiempo Completo. <amora@itson.mx>. Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), Unidad Navojoa. Teléfono: 642 42 2 59 29. Ext. 5119. Ramón Corona s/n, colonia ITSON. CP 85860. Navojoa, Sonora, México. <www.itson.mx>.

PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SECTOR GOBIERNO Y EMPRESARIAL DE NAVOJOA, SONORA, CON EL USO DE VARIABLES CATEGÓRICAS

Fecha de recepción: 15/12/2011

Fecha de aceptación: 31/01/2012

Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez

Alberto Galván Corral

Celia Yaneth Quiroz Campas

Arturo de la Mora Yocupicio

Cuerpo Académico Gestión Organizacional y Desarrollo Sustentable

La concepción de desarrollo, en los últimos años, ha evolucionado de manera acelerada. Inicialmente, se consideraba el ingreso real per cápita como un indicador del crecimiento y desarrollo. Hoy se han agregado nuevos elementos que incluyen la esfera de lo político, lo social y ecológico, destacando como ejes centrales el medio ambiente y las personas, lo que trae el surgimiento del desarrollo sustentable. Para el presente estudio, sólo se abordarán algunos de los enfoques y propuestas que aluden de manera explícita al desarrollo sustentable, obviando las propuestas o teorías de desarrollo que presentan un marcado enfoque economicista y en donde el concepto desarrollo sustentable está implícito. Eso no representa conceder mayor importancia a unas propuestas sobre otras.

Tetreault (2004), Goñi y Goin (2006) y Ramírez, Sánchez y García (2004) coinciden en reconocer que uno de los conceptos de desarrollo sustentable con mayor influencia fue el propuesto en el llamado Nuestro Futuro Común, mejor conocido como el Informe Brundtland para Naciones Unidas en 1987. Lo definen como el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones sin disminuir la capacidad o habilidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias. Tetreault (2004), así como Ramírez, Sánchez y García (2004), coinciden en que la definición comprende dos conceptos fundamentales: (1) el concepto de necesidades, particularmente las

esenciales de los pobres, a los que debería darse prioridad, y (2) la idea de limitaciones atribuidas a la tecnología y a la organización social entre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras.

Como se aprecia en la definición y en sus dos conceptos implícitos, el desarrollo sustentable implica un cambio en el paradigma o enfoque, ya que requiere pasar de un enfoque en donde se privilegia el aspecto económico, rentabilidad, economías de escala y productividad, a centrar el interés en los pobres, los que tienen necesidades más apremiantes, el medio ambiente y su preservación, no sólo para las generaciones actuales, sino también las futuras, así como un cambio o modificación del papel que desempeña la organización social como tejido que permita o facilite el proceso. Empero, en la aparente aceptación de la definición y modelo de desarrollo sustentable de Naciones Unidas bajo una perspectiva normativa, si se analiza bajo el enfoque positivo, no se aprecian en realidad esfuerzos consistentes para contribuir a obtener mejores niveles de desarrollo sustentable.

De manera adicional, se han desarrollado algunos modelos de desarrollo sustentable. Tetreault (2004) construye una taxonomía de estos modelos, basado en una revisión literaria extensiva y centrando cierto énfasis en la experiencia de México. Identifica lo que él llama *nodos de discusión*, reconociéndolos en algún grado y manera como modelos de desarrollo sustentable. Algunos, con claro enfoque normativo y, otros, con enfoque eminentemente positivo, es decir, basados en la experiencia.

En su ensayo, Tetreault (2004) identifica los siguientes modelos: (1) el modelo dominante, derivado de la estrategia bosquejada en El Informe Brundtland y Agenda 21, (2) el modelo de ecología política, (3) el modelo comunitario de desarrollo sustentable (MCDS), (4) el comercio justo, (5) la producción forestal industrial comunitaria, (6) el activismo ambiental, y (7) la conservación basada en la comunidad. Debido a motivos principalmente de extensión del presente epígrafe, no se discutirán a detalle los siete modelos. Tampoco se pretende considerarlos como las únicas o mejores propuestas de modelos de desarrollo sustentable. La intención es mostrar los diversos enfoques marcando, con sutileza, semejanzas y diferencias.

Algunos modelos son predominantemente teóricos (normativos) y otros se basan principalmente en la experiencia (positivos). En el primer grupo están el modelo dominante, la ecología política y el modelo comunitario. En el segundo, el comercio justo, la producción forestal, industrial comunitaria y el activismo ambiental. También se aprecian en los modelos diferentes niveles de abstracción. Un aspecto que destaca es que mientras algunos modelos se enfocan en el ámbito local, otros lo hacen en el ámbito global o internacional. Otro aspecto a destacar es que mientras algunos modelos presentan un enfoque o estrategia de abajo hacia arriba, otros lo hacen en sentido contrario, lo que implica dinámicas que pueden ser relativamente diferentes.

También se aprecian diferencias entre a quienes consideran los modelos agentes principales; por ejemplo, mientras para el MCDS son los campesinos y comunidades, para el modelo dominante son los gobiernos nacionales, instituciones internacionales de desarrollo y el mercado. La orientación de la producción también permite establecer diferencias entre los modelos; mientras algunos modelos se orientan al autoconsumo y mercados regionales, otros lo hacen hacia mercados internacionales.

Como puede apreciarse, la presencia de estos modelos complica el consenso para llegar a obtener una definición única y consensuada con el genérico de los actores y de los teóricos en el desarrollo sustentable. A continuación, una serie de definiciones que si bien no particularizan en el concepto desarrollo sustentable, sí aportan en el sentido de orientar sobre roles, ámbitos, dimensiones y retos en el desarrollo sustentable.

Jickling (2006) menciona que el término *desarrollo sustentable* no tiene un significado común, pero que es un término que se maneja en todo el mundo; además, que la educación dará la capacidad para trascender el concepto y las concepciones de cambio social incrustadas en él. También, que se debe esperar a que la buena educación proporcione la capacidad para extenderse más allá, como fin y como proceso.

Hernández y Garduño (2010) comentan que las tecnologías hoy día son de gran ayuda para el desarrollo de cualquier actividad humana. En la industria de la construcción y en especial el desarrollo de las ciudades y áreas urbanas, las tecnologías juegan un papel muy importante para su desarrollo y productividad, generando iniciativas para mejorar la calidad de los servicios y productos –puentes, edificios, casas, infraestructura y equipamiento, etcétera–; por mencionar algunas aplicaciones tecnológicas, aparecen los sistemas de información geográfica, tecnología de realidad virtual para simulación, tecnología avanzada para vehículos, sistemas de control de tránsito, sistemas para el manejo de desperdicios y sistemas de automatización de edificios, entre otros.

Para Gutiérrez (1996), el desarrollo sustentable representa un camino a seguir y el gran reto de compatibilizar la economía con la sociedad y la distribución justa y equitativa de la riqueza, por lo que hay que cambiar paradigmas. Martínez (2003), por su parte, comenta que frente a un mundo dominado por el individualismo, la superproducción y el consumo, se requiere crear otro basado en la solidaridad, la vida comunitaria y una ciencia capaz de combinarse con los saberes populares. La sustentabilidad demanda un nuevo pacto social buscando nuevas relaciones sociales, modos de producción y patrones de consumo; por tal motivo, es importante asumir nuevos enfoques y prácticas para revertir las tendencias.

Rappo y Vázquez (2007) mencionan que el desarrollo regional y sus políticas han tenido dos actores: el gobierno, en sus tres niveles, y la iniciativa privada, de manera que el desarrollo de las regiones dependía de las iniciativas del gobierno y

las inversiones que éste mismo generaba, con la finalidad también de atraer inversiones de capital privado hacia las regiones que, como tales, decidían impulsar. En todo el proceso, la población no participaba, siendo sólo un elemento pasivo del desarrollo, actuando en ocasiones a la defensiva cuando se veían afectados sus intereses.

Ramírez, Sánchez y García (2004) destacan cuatro enfoques de desarrollo sustentable: (1) el ecologista, (2) el intergeneracional, (3) el económico, y (4) el sectorial. El enfoque ecologista –que reduce la definición a la sustentabilidad ecológica– sólo se preocupa por las condiciones para mantener la vida humana a lo largo de las generaciones. No atiende el aspecto distributivo. Acentúa los límites ecológicos y la imposibilidad de crecimiento continuo dado un planeta finito.

El enfoque intergeneracional se centra en la necesidad de preservar la naturaleza para las generaciones, que puedan aprovecharla e incrementar su bienestar. Este enfoque busca ser justo con el futuro, bajo la premisa de que las generaciones futuras hereden los mismos recursos con los que hoy se cuenta. Ignora el presente y el aspecto distributivo, ya que privilegia la equidad intergeneracional a costa de la equidad intergeneracional. El enfoque económico sostiene que el crecimiento económico es una condición necesaria para incrementar la protección y renovación medioambiental; el crecimiento económico se considera vital y condicionante del desarrollo sustentable (Ramírez, Sánchez y García, 2004). Por último, el cuarto enfoque, el sectorial, estima que un sector productivo específico será sustentable si su proceso productivo no impacta en el medio ambiente, a la vez que es redituable en lo económico. Este enfoque se considera muy restringido en espacio, actividad y número de individuos involucrados (Ramírez, Sánchez y García, 2004).

Para Lares y López (2004), el desarrollo rural sostenible aborda el desarrollo desde una perspectiva territorial, donde este enfoque parte del análisis de las dimensiones económica, sociocultural, ambiental y política institucional, con el propósito de promover el bienestar de la sociedad. Además, comentan que hay otras metodologías enfocadas al desarrollo sustentable, pero depende de los investigadores de las instituciones y las necesidades del campo para estudiar ciertas metodologías, aparte de que hay muchos interesados en el tema de desarrollo sustentable.

Por otro lado, Escobar (2007) menciona que decir desarrollo sustentable implica la satisfacción de las necesidades de las sociedades presentes, pero sin poner en riesgo la de las generaciones futuras. Significa que ya no sólo es asignar racional y eficientemente los escasos recursos, sino que deben aplicarse con responsabilidad.

Urquidí (2000) comenta que en México la concientización sobre el deterioro ambiental, o sobre lo que debería hacerse, es muy baja. Gran parte de la población vive ajena a las preocupaciones ambientales. Según Pérez (2008), las pequeñas y medianas empresas (pymes) son de gran importancia para el desarrollo y crecimiento sustentable, por tratarse del motor de la economía y por lo que deben

orientarse a una visión prospectiva con participación social. Pérez (2008) también menciona que el desarrollo endógeno se basa en el cambio del sistema productivo del país, lo que incita a cada región a transformar sus recursos naturales en bienes y servicios que multipliquen el bienestar social, impactando en la calidad de vida y el medio ambiente. Además, afirman que el elemento importante para el desarrollo endógeno sustentable es el recurso humano.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2000) refiere que en la preocupación por mejorar la calidad de vida para la población, es necesario convertir el enfoque de la sustentabilidad en el prototipo de desarrollo que deben alcanzar los países y el cual deberá evaluarse.

Para el presente estudio, se entenderá por *desarrollo sustentable* el que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin disminuir la capacidad o habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades, partiendo del análisis de las dimensiones económica, sociocultural, ambiental, tecnológica y política institucional, donde su propósito es promover el bienestar de la sociedad con una distribución justa y equitativa de la riqueza.

El caso bajo estudio de la presente investigación fue el sector empresarial de la ciudad de Navojoa, constituido por 1 594 empresas, tomando como fuente una base de datos proporcionada por el Instituto Mexicano del Seguro Social, subselección Navojoa, y el sector gobierno, constituido por 16 direcciones. Estos sectores han estado trabajando de manera aislada, por lo que se carece de estrategias en conjunto para apoyar el desarrollo sustentable; además, los esfuerzos de cada sector se han enfocado en algunas de las dimensiones de dicho concepto.

Por ello, el objetivo de la investigación fue conocer el nivel de percepción de los factores determinantes del desarrollo sustentable en la ciudad de Navojoa, percibida por el sector empresarial y gobierno, para identificar las áreas de oportunidad en cada una de las dimensiones y ser impulsores de mejora en este aspecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La desarticulación social, económica y política, entre otros aspectos donde se presenta, parece sufrir un proceso de aceleramiento o crecimiento exponencial, con el consecuente incremento o agudización de la heterogeneidad social y económica del país. La inequidad que representa, la diversidad de problemas que enfrentan la población urbana y rural, así como los desequilibrios regionales, en los aspectos económico, social y ambiental, ya no sólo en el ámbito rural, sino también en ciudades con altas tasas de concentración demográfica, colocan el tema del desarrollo sustentable en el primer plano de importancia y discusión.

Para Castro (2008), el concepto desarrollo sustentable ha surgido de la disyuntiva del crecimiento y la conservación, enfocada a incrementar la riqueza para mejorar la

calidad de vida de la sociedad sin destruir la base natural en que se asienta la actividad humana; para el caso de México, los costos de crecimiento sostenido son enormes como en otros países, pero cada nación cuenta con condiciones diferentes, por lo que difieren la problemática y las alternativas de solución.

En cuanto a los derechos de las personas, el compromiso de gobiernos y agencias de desarrollo con participación es un ingrediente necesario del desarrollo sustentable. Hoy, se han acumulado pruebas indicadoras de que un alto porcentaje de proyectos de desarrollo diseñados y ejecutados sin la participación de los beneficiarios seleccionados ha fracasado y que, en sentido contrario, proyectos planificados con ellos desde el principio en escala apropiada y utilizando sus aptitudes y recursos han tenido un importante grado de éxito.

Lo anterior resalta la necesidad imperativa de establecer un diálogo múltiple y amplio que provea la articulación de los sectores y actores sociales, comprometidos con el desarrollo sustentable y el mejoramiento del nivel de vida de la mayoría de la población. Ese diálogo debe orientarse a la formación de una nueva plataforma institucional, así como a nuevas expresiones organizativas de la sociedad civil, capaces de superar la crisis institucional por la que atraviesan los países y, al mismo tiempo, dar respuestas apropiadas y confiables a los procesos de participación y concertación ciudadanas.

El nivel de desarrollo del municipio de Navojoa, medido por el grado de desarrollo humano, con base en los objetivos del milenio para el año 2000 es de 3, en una escala de 1 al 4, de acuerdo con el Sistema Municipal de Base de Datos (SIMBAD), del Inegi. Con esta evaluación, el nivel de desarrollo humano se ubica en medio alto (las escalas de Inegi son: 1, Bajo; 2, medio bajo; 3, medio alto y 4, alto). Respecto a la media nacional, Navojoa se ubica igual a la media, pero tiene desventajas en relación con el valor del estado de Sonora, ya que el valor es de 4; es decir, el grado de desarrollo humano para Sonora en el año 2000 se ubicaba en el nivel alto.

Si bien es cierto que el grado de desarrollo humano no es una variable equivalente al nivel de desarrollo sustentable, bien podría considerarse como una variable «proxy» o instrumental que refleja de alguna manera el nivel de desarrollo sustentable. Es pertinente destacar que el indicador considera el municipio, por lo que incluye toda su área rural, y en el cual, a causa del estado general que se observa en las zonas rurales de nuestro país, los indicadores reciben un impulso o efecto a la baja. Lamentablemente, no se tiene este indicador desagregado por zona urbana y rural para el caso de Navojoa.

De manera adicional, se carece de conocimiento de que se haya hecho alguna investigación sobre la percepción del nivel de desarrollo sustentable, tomando como caso de estudio la ciudad de Navojoa, por lo que es complicado obtener un referente de comparación, además de ignorar el nivel percibido de desarrollo sustentable por los habitantes de la ciudad de Navojoa.

2. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló en la ciudad de Navojoa, ubicada en el sur del estado de Sonora. Se localiza en el paralelo 27°03' de latitud norte y a los 109°25' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, a una altura de 33 metros sobre el nivel medio del mar. Posee una superficie de 4 380.69 kilómetros cuadrados, que representan 2.36% del total estatal y 0.22% del nacional.

Los sujetos de estudio de esta investigación empírica fueron tomados de dos sectores: el empresarial y el gobierno. Para el sector empresarial se aplicó el instrumento preferentemente al propietario del establecimiento y, en su ausencia, al gerente/responsable o encargado; como último recurso, a uno de los empleados con más alto nivel jerárquico. Por el sector gobierno, se aplicó el instrumento a funcionarios responsables de todas las direcciones de gobierno municipal. Se determinó una muestra para el sector productivo, donde el muestreo fue de tipo probabilístico y la muestra aleatoria. Se aplicó el instrumento a las 16 direcciones de la estructura de la administración pública municipal.

El tamaño de la muestra fue de 320 encuestas para el sector empresarial, constituido por 1 594 empresas de la base de datos proporcionada por el Instituto Mexicano del Seguro Social y para el sector gobierno se tomaron las 16 direcciones, aplicando el instrumento al director responsable. Para el cálculo de la muestra del sector empresarial se utilizó la fórmula propuesta por Stevenson para muestras de una población delimitada, usando un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 5 por ciento. En total, el instrumento se aplicó a 336 personas: 320 del sector empresarial y 16 del gubernamental en la ciudad de Navojoa.

El instrumento se adaptó de la propuesta de Wong (2005), conformada de cuatro dimensiones: Desarrollo Económico Sostenible (DES), Desarrollo Social Equitativo (DSE), Desarrollo Ambiental Sustentable (DAS), Desarrollo Institucional Eficiente y Participativo (DIEP) y adicionalmente se agregó una quinta dimensión, que es Desarrollo Tecnológico Equitativo (DTE).

El instrumento está formado por 86 reactivos, distribuidos de la siguiente forma: 26 en la dimensión DES, 21 en DSE, 14 en DAS, 19 en DIEP y 6 en DTE. Los 86 reactivos se contestan con una escala tipo Likert, con seis valores posibles de respuestas, representados con los valores de 1 a 6, representando cada valor lo siguiente: 1=nulo/inexistente, 2=muy bajo, 3=bajo, 4=medio/mínimo aceptable, 5=alto y 6=muy alto. La opción a elegir es la que mejor represente o refleje la postura del encuestado en el planteamiento en relación con la ciudad de Navojoa.

En la dimensión DES se incluyen reactivos relacionados con la estructura económica, agentes económicos, innovación, infraestructura, servicios y accesibilidad. En la dimensión DSE, reactivos relacionados con calidad de vida y recursos humanos, cohesión social, organización e identidad territorial. En la dimensión DAS, reactivos de medio ambiente y recursos naturales, organizaciones, normatividad y

programas de ordenamiento ecológico y territorial. En la dimensión DIEP se incluyen reactivos de eficiencia operativa local, institucionalización y planeación estratégica. Y en la dimensión DTE se consideran reactivos con orientación a infraestructura tecnológica y servicios.

Las dimensiones del instrumento para medir el nivel percibido de desarrollo sustentable son acordes con las dimensiones propuestas en la definición de Lares y López (2004), a excepción de la tecnológica. La dimensión tecnológica se aprecia desde la definición misma de desarrollo sustentable y los dos conceptos adicionales del Informe Brundtland, discutidos por Tetreault (2004), Goñi y Goin (2006) y Ramírez, Sánchez y García (2004).

Se consideran tres variables categóricas en el instrumento: sector (empresarial y gobierno municipal), escolaridad y edad del encuestado. La información se recaba para analizar si estas variables presentan influencia sobre la percepción del desarrollo sustentable para la ciudad de Navojoa. En función del número de reactivos y de participantes necesarios para realizar una validación del instrumento, se tomó la decisión de validarlo con la muestra determinada para su aplicación, eliminando los reactivos *a posteriori* que no cumplieran con las pruebas de validación estadística empleadas.

Es pertinente señalar que las pruebas de validez y confiabilidad aplicadas al instrumento se desarrollaron con base en lo sugerido por Anastasi y Urbina (1999), usando para ello el programa SPSS, versión 15.0 para Windows, el cual tiene para todas las pruebas 95% de nivel de confianza. En primer lugar, se hizo una prueba de validez concurrente a través de grupos contrastados. En segundo, un análisis de confiabilidad de consistencia interna para todos los reactivos en forma general, es decir, sin estar agrupados por cada dimensión. En tercero, se desarrolló un análisis de confiabilidad de consistencia interna por dimensiones del instrumento.

Hechas las pruebas de validez y confiabilidad del instrumento, y después de eliminar los reactivos que se mencionan en el siguiente apartado, se procedió a identificar los valores medios de cada reactivo y dimensión, identificando las medias más bajas por reactivo. Luego, se aplicaron modelos de análisis de varianza para conocer si las variables edad, escolaridad y su sector presentan influencia sobre la percepción del desarrollo en la ciudad de Navojoa; la variable edad se convirtió a variable categórica agrupada por cuartiles; para lo anterior, se utilizó el software EvIEWS 3.0 para Windows. En todos los modelos se empleó un nivel de confianza de 95%. El método fue el de mínimos cuadrados ordinarios.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los resultados y su discusión en dos partes. La primera, relacionados con los resultados derivados de las pruebas de validez y confiabilidad

aplicados al instrumento y, en la segunda, los resultados y su discusión, derivado de la aplicación del instrumento a la muestra.

4.1 Resultados de validez y confiabilidad del instrumento

Es pertinente señalar que se tomó la decisión de eliminar el reactivo 31 del instrumento, debido a que su redacción presentaba inconsistencias que podrían derivar en interpretación de respuestas opuestas en función de los encuestados, provocando confusión. Como primer resultado, se reportan los arrojados por la prueba de validez concurrente, a través de grupos contrastados. Esta prueba rechaza el reactivo 52 (0.468), porque no permite discriminar entre los sujetos que contestan con puntajes altos respecto a los que contestan con puntajes bajos. Se omiten las tablas correspondientes por la extensión del presente documento; sólo se incluye la probabilidad esperada (entre paréntesis) del estadístico de prueba correspondiente. El reactivo 52, correspondiente a la dimensión Desarrollo Ambiental Sustentable (DAS), establece lo siguiente: estado de la contaminación. Al hacer el concentrado de las respuestas de ese reactivo, se aprecia que la escala de respuesta debe interpretarse de manera inversa al resto de reactivos, por lo que se procedió a concentrar la información, registrando en orden inverso los valores de los mismos; quizá, en parte, esta situación provocó, así como la redacción del reactivo, la presencia de inconsistencia en las respuestas.

En el segundo momento, se hizo el análisis de confiabilidad por consistencia interna para todo el instrumento en general, es decir, sin considerar la separación por dimensiones, para el total de 84 reactivos (recordemos que se eliminaron los reactivos 31 y 52, de 86 que originalmente se presentaron), obteniendo un alfa de Cronbach de 0.977, el cual es altamente aceptable, respecto al valor de referencia generalmente empleado, de 0.800. En el análisis individual de correlación de los reactivos, sólo el reactivo 6 presenta una baja correlación de 0.176, lo que es menor al valor de referencia de 0.2, por lo que se toma la decisión de eliminarlo del instrumento; al eliminar el reactivo en mención, el alfa de Cronbach no varía (tabla 1). Al eliminar los reactivos 31, 52 y 6, con base en las pruebas mencionadas, el instrumento gana confiabilidad y validez para efectos de la inferencia de los resultados y su interpretación.

TABLA 1
Estadísticos de fiabilidad general, sin agrupar

	MEDIA DE LA ESCALA, SI SE ELIMINA EL ELEMENTO	VARIANZA DE LA ESCALA, SI SE ELIMINA EL ELEMENTO	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH, SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
p01	326.8690	3137.851	.439	.977
p02	327.1548	3138.615	.453	.977
...				
p05	327.0595	3133.889	.400	.977
p06	326.8423	3165.118	.176	.977
p86	326.5744	3114.514	.574	.977

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

En tercer lugar, se hicieron pruebas de confiabilidad por consistencia interna para cada dimensión que considera el instrumento, mediante la prueba de Alfa de Cronbach. Los resultados por categoría se muestran en la siguiente tabla 2.

TABLA 2
Estadísticos de fiabilidad por dimensión

DIMENSIÓN	ALFA DE CRONBACH	NÚM. ELEMENTOS
DES	0.914	25
DSE	0.917	20
DAS	0.924	13
DIEP	0.955	19
DTE	0.865	6

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

Como puede apreciarse, los valores del alfa de Cronbach para cada una de las cinco dimensiones del instrumento están por encima del valor de referencia de 0.8, por lo que se considera que el instrumento presenta confiabilidad aceptable. Lo anterior permite afirmar que los resultados que arroje el instrumento son confiables, debido a su consistencia interna para cada una de las dimensiones que componen el instrumento, favoreciendo también el análisis inferencial.

4.2 Resultados derivados de la aplicación del instrumento

Los resultados de este apartado se presentan, en primer lugar, en términos generales y posteriormente por dimensión del instrumento. Es pertinente resaltar que el análisis se llevó mediante modelos de análisis de varianza, donde la media de per-

cepción de desarrollo sustentable se relacionó con las variables sector, escolaridad y edad. La variable edad fue medida originalmente con preguntas de respuesta abierta y después, para el análisis, se calculó en cuartiles; es decir, se transformó la variable categórica, igual que las variables sector y escolaridad.

Dado que los valores mínimos y máximos de las medias son 1 y 6, el rango entre estos valores se dividió entre las seis categorías para obtener los intervalos por dimensiones, quedando de la siguiente forma:

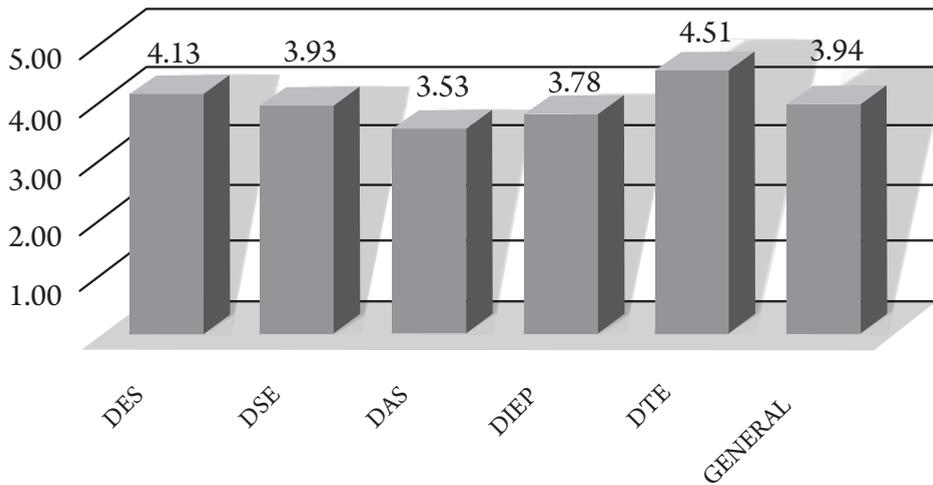
TABLA 3
 Intervalos por escala de respuesta

ESCALA DE RESPUESTA	VALOR	
	INFERIOR	SUPERIOR
Nulo/inexistente	1.00	1.83
Muy bajo	1.84	2.67
Bajo	2.68	3.50
Medio/mínimo aceptable	3.51	4.33
Alto	4.34	5.17
Muy alto	5.18	6.00

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

Antes de iniciar con los modelos de análisis de varianza, se presenta un análisis descriptivo sencillo, con la finalidad de exponer algunos resultados generales; como se observa en la gráfica 1, la percepción del desarrollo sustentable a nivel general se ubica en la escala de medio o mínimo aceptable. La dimensión con valor medio más alto es la DTE con 4.51, que lo ubica en el nivel de alto. Este resultado es consistente con Hernández y Garduño (2010), quienes comentan que las tecnologías hoy día son de gran ayuda para el desarrollo de cualquier actividad humana. Juegan un papel importante en el desarrollo y productividad, por lo que inciden en el nivel percibido de desarrollo sustentable. Este resultado también es consistente con el papel de las tecnologías considerado por Tetreault (2004) y Ramírez, Sanchez y García (2004), quienes coinciden en que el estado de la tecnología limita, o posibilita, el desarrollo sustentable.

GRÁFICA 1
Media por dimensión y general



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

Los reactivos con medias más bajas se aprecian en la tabla 4. Destaca que los cinco reactivos con media más baja correspondan a la dimensión de Desarrollo Ambiental Sustentable. Los elementos a que se refieren estos reactivos son Cultura y cuidado del agua, Existencia de áreas naturales protegidas, Existencia de áreas verdes en la comunidad, Existencia de infraestructura ambiental (plantas de tratamiento de agua, disposición de desechos, entre otros) e Implementación de programas de ordenamiento ecológico-territorial, respectivamente.

El reactivo cultura y cuidado del agua está relacionado –podría asegurarse, incluso– de manera directa con el rol de la educación. Es en este sentido que coincide con la idea de Jickling (2006), quien afirma que el término desarrollo sustentable, aunque se maneja en todo el mundo, no tiene un significado común, y establece que la educación dará la capacidad para que el concepto desarrollo sustentable trascienda; del mismo modo, la educación puede ser el crisol que fomente la cultura y cuidado del agua, incidiendo en una percepción de un nivel más elevado de desarrollo sustentable.

Llama, también, la atención de que al menos tres de estos reactivos muestran relación directa con el sector empresarial, pues la iniciativa privada puede, bajo un enfoque de Empresa Socialmente Responsable, implementar una serie de acciones y programas que apoyen y fortalezcan el Desarrollo Ambiental Sustentable. Tradicionalmente, se asume que todos estos reactivos aluden al papel del gobierno, bajo sus diferentes ámbitos y dependencias en la regulación de programas y normatividad de tipo ecológico, así como en el desarrollo, fomento y apoyo de programas y

acciones que mejoren el Desarrollo Ambiental Sustentable, lo que permite inferir que el gobierno tiene una importante área de oportunidad en este rubro.

Estos resultados son consistentes con las ideas de Lares y López (2004), quienes afirman que el desarrollo rural sostenible parte del análisis de las dimensiones económica, sociocultural, ambiental y política institucional, con el propósito de promover el bienestar de la sociedad. Son consistentes con Urquidi (2000), quien afirma que en México la concientización sobre el deterioro ambiental, o sobre lo que debería hacerse, es muy baja. También se encuentra coincidencia con Pérez (2008), quien afirma que el sector productivo tiene la capacidad de multiplicar el bienestar social, impactando en la calidad de vida y en el medio ambiente. En consecuencia, las acciones que omitan o efectúen tanto gobierno como sector productivo en materia ambiental impactarán en el desarrollo sustentable y el nivel percibido del mismo.

TABLA 4
 Reactivos con medias más bajas y altas

PUNTAJES BAJOS		PUNTAJES ALTOS	
Reactivos	Media	Reactivos	Media
54	3.10	85	4.79
51	3.38	86	4.77
55	3.40	3	4.66
59	3.44	83	4.53
61	3.46	84	4.51

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

De los reactivos con puntajes más altos, destaca que cuatro de los primeros cinco corresponden a la dimensión de Desarrollo Tecnológico Equitativo (DTE). Los aspectos que contemplan estos reactivos son: (1) con el uso de las tecnologías se genera un impacto significativo para el desarrollo de la ciudad de Navojoa; (2) se ha incrementado el acceso a banda ancha en su municipio (accesos inalámbricos, accesos a internet por teléfonos celulares, computadoras de escritorio o portátiles); (3) considera que los servicios de internet son accesibles para la sociedad; (4) estima que el nivel de difusión y uso de la tecnología es adecuado; como ya se mencionó en el análisis general por dimensión, donde DTE fue la dimensión con media más alta, los resultados son consistentes con las ideas de Hernández y Garduño (2010), así como con los argumentos de Tetreault (2004) y Ramírez, Sanchez y García (2004).

A continuación, se ofrecen los resultados generales, donde se analizó el nivel de percepción general de desarrollo sustentable, medido con base en la media por instrumento en función de algunas variables categóricas, formulando modelos de

Análisis de Varianza (ANOVA), en donde la variable dependiente es el nivel percibido de desarrollo sustentable (medido por la media del instrumento, como variable aproximada) y la variable independiente es una variable instrumental, también conocida como categórica. Las variables empleadas fueron: sector, edad y escolaridad, de acuerdo con lo sugerido por Carrascal, González y Rodríguez (2001). Es pertinente señalar que para todos los modelos siguientes el método empleado fue mínimos cuadrados ordinarios, mediante modelos de análisis de varianza; tanto para los modelos, como para las pruebas a los coeficientes se empleó un nivel de confianza de 95 por ciento. Para cada modelo se presenta el coeficiente, su error estándar y el valor del estadístico de prueba.

Debido a que no se han encontrado estudios similares que midan la percepción del nivel de desarrollo sustentable, en lo general y por dimensión, para una ciudad, municipio o país, y tampoco estudios que usen variables categóricas para medir la influencia de éstas en el nivel de percepción de desarrollo sustentable, la interpretación de los resultados y su discusión se orientará bajo un enfoque de expectativas *a priori*, sustentadas en la lógica de los autores, sin querer ser pretenciosos, ni restarle valor a la investigación.

3.2.1 Nivel de percepción general de desarrollo sustentable

El nivel de percepción general de desarrollo sustentable se ubica en el nivel de medio o mínimo aceptable, con un valor medio de 3.9, independientemente del sector de pertenencia del encuestado. La variable sector de pertenencia (empresarial o gubernamental) no influye en la percepción sobre el nivel de desarrollo sustentable en Navojoa (tabla 4). En este modelo se rechaza el coeficiente para el sector gubernamental, pues no es estadísticamente significativo. Este resultado, visto *a posteriori*, parece no concordar con la expectativa o idea de que las personas que pertenecen al sector gobierno podrían tener una percepción de que el nivel de desarrollo es mayor, dado que, de manera casi natural, se espera que el gobierno sea el principal promotor del desarrollo y, por ende, presentar una tendencia a ver un nivel mayor de desarrollo, incluso donde no lo hay. Otra explicación posible es que dado que la muestra del sector gubernamental fue de 16 encuestas, se trata de una muestra pequeña, en comparación con la del sector empresarial, y al ser significativamente pequeña puede ser que influya en los coeficientes para que sean no significativos. Una alternativa es ampliar la muestra correspondiente al sector gubernamental.

TABLA 4
 Percepción general con variable sector

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Sector empresarial	3.928438	0.037997	103.3886
Sector gubernamental	0.184062	0.174123	1.057082

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable edad (tabla 5) presenta influencia en el nivel de percepción de desarrollo sustentable, pero sólo en el segundo cuartil, el cual, en promedio, tiene una percepción mayor de 0.2; para el resto de cuartiles, el valor medio en la percepción de desarrollo es de 3.8, independientemente de que sólo el valor del coeficiente del segundo cuartil es estadísticamente significativo. El valor medio de percepción del grupo de edad de 27 a 32 años observa un valor de 4.0. Este resultado, con base en la escala, lo ubica en la misma escala que el resto: en el nivel medio o de mínimo aceptable. Este resultado no muestra consistencia, pues bajo una óptica objetiva, la edad no debe ser un factor que influya en la percepción sobre el nivel de desarrollo.

TABLA 5
 Percepción general con variable edad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR STÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Edad primer cuartil (hasta 26 años)	3.812621	0.066685	57.17352
Edad segundo cuartil (27 a 32 años)	0.236674	0.104394	2.267134
Edad tercer cuartil (33 a 41 años)	0.182379	0.100858	1.808276
Edad cuarto cuartil (42 y más años)	0.127623	0.100163	1.274147

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

En relación con la variable escolaridad (tabla 6) *a priori*, se espera que el grado de escolaridad no influya en el nivel de percepción de desarrollo, lo cual es consistente, debido a que ninguno de los coeficientes del resto de categorías es estadísticamente significativa, por lo que la percepción media de desarrollo se ubica en un valor de 3.9 con un nivel de medio o mínimo aceptable; en algunos casos, se considera la educación como una condicionante para la presencia de un mayor nivel de desarrollo. Otra hipótesis alternativa que puede plantearse es que a menor nivel de escolaridad, las personas pueden relacionarlo con menores oportunidades de desarrollo y, en consecuencia, percibir un menor nivel de desarrollo sustentable. Para tener mayor certeza al respecto, sería conveniente cruzar la variable escolaridad con la variable edad; al hacerlo, podría contarse con un modelo más confiable que permita discernir al respecto, pero esto rebasa el alcance del presente estudio.

TABLA 6
Percepción general con variable escolaridad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Primaria	3.904348	0.142132	27.46997
Secundaria	-0.069213	0.180994	-0.382402
Preparatoria	0.081479	0.154466	0.527486
Licenciatura	0.006178	0.153931	0.040138
Posgrado	0.151902	0.221903	0.684544

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

En resumen, las variables de sector, edad y escolaridad, no presentaron influencia significativa sobre el nivel percibido de desarrollo sustentable. A continuación, se procederá a mostrar los resultados por cada una de las dimensiones. La mecánica será la misma; se presentarán los resultados y su discusión del nivel de percepción de desarrollo por categoría relacionándolas con las variables categóricas mencionadas.

3.2.2 Nivel de percepción de desarrollo sustentable de la dimensión DES

Se muestran los resultados correspondientes a la dimensión de Desarrollo Económico Sustentable (DES), el cual se ubica en un valor medio de 4.1 con una percepción de nivel medio o mínimo aceptable. A continuación, se presentarán los modelos para analizar la influencia de las variables sector, edad y escolaridad en la percepción de la dimensión DES. La variable sector (tabla 7) no influye en el nivel de percepción de desarrollo de la dimensión DES; el valor medio percibido es de 4.1. Aunque el coeficiente del sector gubernamental sugiere una diferencia positiva de 0.2, ésta no es estadísticamente significativa. El nivel de percepción de desarrollo en la dimensión DES se ubica en valor medio o mínimo aceptable, independientemente del sector. Este resultado es consistente con el nivel de percepción general en donde la variable sector tampoco resultó significativa.

TABLA 7
Percepción DES con variable sector

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Sector empresarial	4.119688	0.035980	114.4982
Sector gubernamental	0.224062	0.164883	1.358921

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

TABLA 8
Percepción DES con variable edad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Edad primer cuartil (hasta 26 años)	4.065049	0.063553	63.96295
Edad segundo cuartil (27 a 32 años)	0.064529	0.099491	0.648592
Edad tercer cuartil (33 a 41 años)	0.149951	0.096121	1.560030
Edad cuarto cuartil (42 y más años)	0.065439	0.095459	0.685523

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable edad (tabla 8) no es estadísticamente significativa en el nivel de percepción de desarrollo sustentable. Es decir, independientemente del cuartil de edad, el valor medio es de 4.1 (aplicando redondeo). Este resultado es consistente con el nivel de percepción general de desarrollo sustentable, en donde la edad, por cuartil, también resultó no ser estadísticamente significativa.

TABLA 9
Percepción DES con variable escolaridad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Primaria	4.100000	0.134762	30.42401
Secundaria	-0.078378	0.171610	-0.456724
Preparatoria	0.083465	0.146457	0.569890
Licenciatura	0.012030	0.145950	0.082426
Posgrado	0.056250	0.210397	0.267352

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable escolaridad (tabla 9) no influye en el nivel de percepción de desarrollo de la dimensión DES; el valor medio es de 4.1 y se ubica, como se ha mencionado, en el nivel de medio o mínimo aceptable. Este resultado es consistente con el nivel de percepción general de desarrollo sustentable, en donde la escolaridad también resultó no ser estadísticamente significativa.

3.2.3 Nivel de percepción de desarrollo sustentable de la dimensión DSE

Se presentan los resultados correspondientes a la dimensión de Desarrollo Social Equitativo (DSE), el cual se ubica en un valor medio de 3.9 con una percepción de nivel medio o mínimo aceptable. A continuación, se muestran los modelos para analizar la influencia de las variables sector, edad y escolaridad en la percepción de la dimensión DSE.

La variable sector no influye de forma estadísticamente significativa sobre la percepción del nivel de desarrollo, independientemente del sector (tabla 10).

TABLA 10
Percepción DSE con variable sector

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Sector empresarial	3.927500	0.039544	99.31941
Sector gubernamental	0.341250	0.181214	1.883133

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable edad no influye significativamente en la percepción del nivel de desarrollo de la dimensión DSE, independientemente del cuartil de edad; el valor medio se ubica en 3.9 en el nivel de medio o mínimo aceptable (tabla 11). Aunque los valores de los coeficientes sugieren un incremento ligero en la percepción del nivel de desarrollo en función de la edad, éstos no son estadísticamente significativos (tabla 11).

TABLA 11
Percepción DSE con variable edad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Edad primer cuartil (hasta 26 años)	3.873786	0.069925	55.39929
Edad segundo cuartil (27 a 32 años)	0.193819	0.109465	1.770598
Edad tercer cuartil (33 a 41 años)	0.084964	0.105758	0.803380
Edad cuarto cuartil (42 y más años)	0.035970	0.105029	0.342473

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable escolaridad (tabla 12) no influye en la variable percepción del nivel de desarrollo. Los resultados de los coeficientes parecen señalar que a mayor grado de escolaridad la percepción del nivel de desarrollo es mayor. Los coeficientes no son estadísticamente significativos. Esto, como se señaló, es consistente con una percepción objetiva del nivel de desarrollo.

TABLA 12
 Percepción DSE con variable escolaridad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Primaria	3.813043	0.148542	25.66986
Secundaria	0.122092	0.189157	0.645451
Preparatoria	0.184594	0.161433	1.143474
Licenciatura	0.098987	0.160874	0.615307
Posgrado	0.174457	0.231911	0.752258

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

3.2.4 Nivel de percepción de desarrollo sustentable de la dimensión DAS

Se presentan los resultados correspondientes a la dimensión de Desarrollo Social Equitativo (DAS), el cual se ubica en un valor medio de 3.5 con una percepción de nivel medio o mínimo aceptable. Se muestran los modelos para analizar la influencia de las variables sector, edad y escolaridad en la percepción de la dimensión DAS. La variable sector (tabla 13) no influye significativamente en la variable nivel de percepción de desarrollo en la dimensión DAS; de nuevo, en este modelo se presenta una ligera diferencia positiva en el sector gubernamental, pero ésta no es estadísticamente significativa.

TABLA 13
 Percepción DAS con variable sector

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Sector empresarial	3.487500	0.228714	15.24828
Sector gubernamental	0.030313	0.234362	0.129340

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable edad presenta parcialmente influencia estadísticamente significativa en la variable nivel de percepción de desarrollo de la dimensión DAS. Sólo los coeficientes de los cuartiles segundo y tercero son estadísticamente significativos, con lo que se infiere que las personas con edad entre los 27 a 32 años tienen una percepción del nivel de desarrollo ambiental 0.4 superior a la media, con lo que el valor medio de este cuartil es de 3.7 (3.3+0.4). Por otro lado, el tercer cuartil (edades de entre 33 a 41 años) también marca una diferencia estadísticamente significativa de 0.3 con lo que su valor medio es de 3.6 (3.3+0.3). Con independencia de los valores de los coeficientes que son estadísticamente significativos, el valor medio de los cuartiles segundo y tercero se ubica en el nivel de desarrollo medio o mínimo aceptable; para los cuartiles primero y cuarto el valor medio de 3.3 los

ubica en el nivel de percepción de bajo, lo que es el primer resultado que se ubica en este nivel.

TABLA 14
Percepción DAS con variable edad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Edad primer cuartil (hasta 26 años)	3.319417	0.089150	37.23420
Edad segundo cuartil (27 a 32 años)	0.401709	0.139561	2.878370
Edad tercer cuartil (33 a 41 años)	0.294333	0.134834	2.182920
Edad cuarto cuartil (42 y más años)	0.172046	0.133906	1.284830

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable escolaridad no es estadísticamente significativa. Es decir, con independencia del grado o nivel de escolaridad del encuestado, el valor medio de percepción del nivel de desarrollo es 3.5.

TABLA 15
Percepción DAS con variable escolaridad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Primaria	3.482609	0.190821	18.25063
Secundaria	-0.147474	0.242997	-0.606894
Preparatoria	0.114242	0.207382	0.550876
Licenciatura	0.001602	0.206663	0.007751
Posgrado	0.129891	0.297920	0.435994

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

3.2.5 Nivel de percepción de desarrollo sustentable de la dimensión DIEP

Se presentan los resultados correspondientes a la dimensión de Desarrollo Institucional Eficiente y Participativo (DIEP), el cual se ubica en un valor medio de 3.8 con una percepción de nivel medio o mínimo aceptable. A continuación, se muestran los modelos para analizar la influencia de las variables sector, edad y escolaridad en la percepción de la dimensión DIEP.

La variable sector no influye en el nivel de percepción del desarrollo; aunque el coeficiente del sector gubernamental establece una diferencia de 0.35, ésta no es significativa, por lo que no hay diferencia en la percepción del desarrollo en función del sector.

TABLA 16
 Percepción DIEP con variable sector

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Sector empresarial	3.734062	0.050345	74.17001
Sector gubernamental	0.353438	0.230708	1.531968

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable edad tiene influencia en los cuartiles segundo y tercero, siendo ésta de 0.34 y 0.27, respectivamente, por lo que el nivel de percepción de desarrollo para estos cuartiles de edad son de 3.9 para ambos, y para los cuartiles de edad primero y cuarto el valor medio es de 3.6; independientemente de que los coeficientes de los cuartiles 2 y 3 son significativos, los valores no influyen de tal manera de cambiar el nivel: por tanto, el nivel de percepción del desarrollo para todos los cuartiles es de medio o mínimo aceptable (tabla 17).

TABLA 17
 Percepción DIEP con variable edad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Edad primer cuartil (hasta 26 años)	3.593204	0.088244	40.71903
Edad segundo cuartil (27 a 32 años)	0.344824	0.138143	2.496135
Edad tercer cuartil (33 a 41 años)	0.270546	0.133464	2.027105
Edad cuarto cuartil (42 y más años)	0.083625	0.132545	0.630921

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

La variable escolaridad (ver tabla 18) no influye estadísticamente de manera significativa en la percepción del nivel de desarrollo en esta dimensión, por lo que las diferencias en los coeficientes se deben al azar.

TABLA 18
 Percepción DIEP con variable escolaridad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Primaria	3.686957	0.189136	19.49367
Secundaria	0.010341	0.240851	0.042934
Preparatoria	0.096508	0.205550	0.469511
Licenciatura	0.069434	0.204838	0.338972
Posgrado	-0.024457	0.295289	-0.082822

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

3.2.6 Nivel de percepción de desarrollo sustentable de la dimensión DTE

Enseguida, los resultados correspondientes a la dimensión de Desarrollo Tecnológico Equitativo (DTE), el cual se ubica en un valor medio de 4.5 con una percepción de nivel alto. Se presentarán los modelos para analizar la influencia de las variables sector, edad y escolaridad en la percepción de la dimensión DTE.

La variable sector no influye significativamente en el nivel percibido de desarrollo en la dimensión DTE, es decir independientemente del sector, empresarial o gubernamental, el valor medio es de 4.5, ubicándose en el nivel alto (tabla 19).

TABLA 19
Percepción DTE con variable sector

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Sector empresarial	4.495313	0.052352	85.86654
Sector gubernamental	-0.370313	0.239908	-1.543558

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

En la tabla 20 se muestran los resultados del modelo que relaciona el nivel de percepción de desarrollo de la dimensión DTE con la variable edad; en este caso, ninguno de los cuartiles presenta diferencia estadísticamente significativa al primer cuartil. Los resultados arrojan que el valor medio de la percepción del nivel de desarrollo es de 4.4 para cada uno de los cuartiles de edad.

TABLA 20
Percepción DES con variable edad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Edad primer cuartil (hasta 26 años)	4.433010	0.091822	48.27824
Edad segundo cuartil (27 a 32 años)	0.250089	0.143745	1.739809
Edad tercer cuartil (33 a 41 años)	0.118240	0.138876	0.851408
Edad cuarto cuartil (42 y más años)	-0.148863	0.137920	-1.079348

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

Por último, se presenta el modelo que muestra los resultados del modelo que relaciona el nivel de percepción de desarrollo de la dimensión DTE con la variable escolaridad. En éste, se aprecia que en los niveles de escolaridad secundaria, preparatoria y posgrado no existe diferencia estadísticamente significativa; en donde sí la hay es en el coeficiente de nivel licenciatura que observa una diferencia negativa de 0.4, por lo que el valor medio de la percepción es de 4.1, ubicándose en el nivel de medio o mínimo aceptable. Para el resto de los niveles de escolaridad se obtiene un coeficiente de 4.6, lo que le permite situarse en el nivel de percepción de alto desarrollo. Una probable explicación, aunque no satisfactoria, para el menor

coeficiente en el grado de escolaridad de licenciatura es que a mayor preparación, más críticas y exigentes se vuelven las personas en la percepción de los niveles de desarrollo. Esta probable explicación no concuerda para el grado de posgrado.

TABLA 21
 Percepción DES con variable escolaridad

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	ESTADÍSTICO t
Primaria	4.669565	0.190866	24.46516
Secundaria	0.006110	0.243054	0.025140
Preparatoria	0.017049	0.207430	0.082191
Licenciatura	-0.451520	0.206712	-2.184299
Posgrado	-0.425815	0.297989	-1.428961

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados.

4. CONCLUSIONES

El concepto *desarrollo sustentable*, a pesar de que se maneja en todo el mundo, no tiene un significado común, por lo que este tema se vuelve complejo. Para efectos de la investigación, coincidiendo con autores como Tetreault (2004), Goñi y Goin (2006) y Ramírez, Sanchez y García (2004), se tomó como referencia el concepto del Informe Brundtland para Naciones Unidas en 1987, ya que es reconocido como uno de los de mayor influencia.

Es importante destacar que, derivado de los resultados, se pudieron identificar las áreas de oportunidad percibidas por el sector empresarial y gubernamental referente al desarrollo sustentable en la ciudad de Navojoa, los cuales se consideran resultados confiables, ya que el instrumento aplicado tiene un grado aceptable de validez y confiabilidad, de acuerdo con las pruebas.

El nivel general de percepción de desarrollo sustentable se considera medio/mínimo aceptable en general. La dimensión de Desarrollo Tecnológico Equitativo (DTE) es la dimensión con un valor medio más alto en la percepción de nivel de desarrollo, que la ubica en el nivel alto, con un valor medio de 4.51. Este resultado es consistente con Hernández y Garduño (2010). Además, son consistentes con el papel de las tecnologías, considerado por Tetreault (2004) y Ramírez, Sanchez y García (2004).

Existe un área de oportunidad muy marcada en la dimensión de Desarrollo Ambiental Sustentable, con el nivel de percepción más bajo, aunque se ubica en el mismo rango de medio/mínimo aceptable que el resto de las dimensiones, DES, DSE, DAS y DIEP. Su media es menor, debido a los cinco reactivos con medias individuales más bajas que correspondieron a esta dimensión. Se considera que es menester tanto del gobierno, sectores educativo, empresarial y sociedad en general participar de manera proactiva para mejorar en estos aspectos y llevarlos a un nivel de

percepción alto y que además se dé un equilibrio entre las dimensiones. Estos resultados son consistentes con las ideas de Lares y López (2004), Urquidi (2000) y Pérez (2008). Por otro lado, la escolaridad, edad y sector del encuestado no son variables o factores que influyen significativamente en el nivel de desarrollo que perciben las personas; aunque para algunos casos se encontró evidencia estadísticamente significativa, esos resultados se toman con cautela.

Por lo mencionado, se recomienda ampliamente continuar con la investigación en otros sectores de la sociedad, como el sector educativo, la sociedad civil y desagregar por sectores al sector empresarial para elaborar los análisis que permitan contrastar la percepción de esos sectores y establecer comparaciones entre ellos, así como incluir otras variables categóricas del encuestado, como pueden ser el nivel de ingreso, sexo y tamaño de la familia, por mencionar algunas.

Hechos los estudios del punto anterior, diseñar estrategias para acceder a estadios más elevados de desarrollo en las diferentes dimensiones; para ello, el trabajo de investigación y vinculación de la universidad es crucial, además de la necesidad de celebrar una alianza entre los sectores gubernamental, social, empresarial y educativo, para impulsar el desarrollo sustentable y su percepción, mediante la implementación de programas y proyectos que incidan en el mismo.

Además, concretar futuras investigaciones ampliando el estudio a las áreas rurales del municipio, debido a que, como es del conocimiento general, los mayores índices de rezago de desarrollo no están en la ciudad, sino en el medio rural. El municipio de Navojoa no es la excepción. También, por el bajo número de encuestas aplicadas al sector gobierno, se recomienda ampliar el número, incluyendo dependencias de los órdenes estatal y federal con presencia en nuestra localidad.

REFERENCIAS

- TETREAU, Darcy (2004). «Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable». *Espiral*, enero/abril, 45-80.
- GOÑI, Ricardo, y Francisco Goin (2006). «Salud colectiva. Marco conceptual para la definición del desarrollo sustentable». Mayo-agosto, 191-198
- RAMÍREZ TREVIÑO, Alfredo, Juan Sánchez Núñez y Alejandro García Camacho (2004). El desarrollo sustentable: interpretación y análisis. *Revista del Centro de Investigación*. Julio/diciembre, 55-59.
- JICKLING, Bob (2006). «Advertencia sostenida. Desarrollo sustentable en un mundo globalizador». *Trayectorias*, VIII, enero/agosto, 63-73.
- HERNÁNDEZ MORENO, Silverio, y Aldemar Garduño Hernández (2010). «Tecnologías actuales aplicadas al desarrollo urbano sustentable». *Acta Universitaria*, enero/abril, 25-34.
- GUTIÉRREZ NÁJERA, Raquel (1996). «El desarrollo sustentable: un camino a seguir». *Espiral*, enero/abril, 197-227.
- MARTÍNEZ CASTILLO, Roger (2003). «Alternativas para un desarrollo sustentable». *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 11-25.

- RAPPO MIGUEZ, Susana Edith, y Rosalía Vázquez Toriza (2007). «Líneas estratégicas para construir una propuesta de desarrollo sustentable en la región Centro-Oriente de Puebla». *Aportes*, enero-abril, 79-99.
- LARES MOLINA, Omar, y Miguel Ángel López Flores (2004). «Metodología de diagnóstico para el desarrollo sustentable». *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, julio/diciembre, 27-38.
- ESCOBAR DELGADILLO, Jéssica (2007). «El desarrollo sustentable en México». *Revista Digital Universitaria*, 1-12.
- URQUIDI, Víctor L. (2000). «El desarrollo sustentable en la perspectiva Canadá-México». *Estudios Demográficos y Urbanos*, mayo-agosto, 409-418.
- PÉREZ HASBUN, Deisy del Carmen (2008). «Gerencia pyme, fortaleza sustentable para el desarrollo endógeno». *Multiciencias*, enero/abril, 81-90.
- CASTRO ÁLVAREZ, Ulises (2008). «Economía de México y desarrollo sustentable». Red Académica Iberoamericana Local-Global, 85-89.
- WONG GONZÁLEZ, Pablo (2005). *Propuesta metodológica para el análisis estratégico participativo de desarrollo local-regional*. CIAD, 1-36.
- ANASTASI, Anne, y Susana Urbina (1999). *Tests psicológicos*. Séptima edición. México: Prentice Hall, 85-193.
- CARRASCAL, Ursicino, Yolanda González y Beatriz Rodríguez (2001). *Análisis econométrico con Eviews*. México: Alfaomega, 137-150.

RESUMEN

Las instituciones, por lo general, están referidas a normas de valor significativas para la vida de los grupos sociales, definidas y sancionadas, con un amplio alcance y penetración en la vida de los individuos. Las instituciones surgen en el nivel simbólico de la vida social, a través de la representación y concreción de significados transmitidos explícitamente en el discurso manifiesto y latente, o implícitamente en la interacción misma de los individuos. Los lenguajes posibilitan un saber, el cual puede ser más accesible a sus conocedores, pero cuando se presenta la incapacidad de ir más allá de los límites del conocimiento se acude a lenguajes sustitutos para dar cuenta de las realidades organizacionales, como es el caso de las metáforas, y se deja de lado el sentido directo de las palabras y del discurso. Ello es lo que provoca una sustitución de respuestas que, si bien pueden tener aplicación, se acude a lenguajes que permitan la creatividad a través de la imaginación, pero a la vez limitan las posibilidades de atención a problemas originarios porque justamente se limita la inquietud por generar nuevas formas de conocimiento y ello se ve limitado por la efectividad del lenguaje predominante en una institución.

Palabras clave: lenguaje, institución, organización, poder, normas.

ABSTRACT

The institutions, generally, are referred to norms of significant for the social groups life, defined and sanctioned, with an wide reach and penetration in the life of the individuals. The institutions also summon up life in the symbolic level of the social life, through representations and the concretion of meaning that are transmitted explicitly, in the manifest and latent speech, or implicitly in the same interaction of the individuals. The languages make possible in knowing, a knowledge that can be near the connoisseurs, but when the incapacity appears to go beyond the limits of the knowledge, it goes to languages substitutes to give account of the organizational realities as it is the case of the direct felt metaphors and they are left of side of the words and the speeches, and it is what brings about a substitution of answers that, although they can have application is gone to languages that allow the creativity through the imagination, but simultaneously limit the attention possibilities original problems because exactly limits the restlessness to generate new forms of knowledge and it is limited by effectiveness of the predominant language in an institution.

Key words: language, institution, organization, power, norms.

Juan Manuel Herrera Caballero es profesor e investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo: <juman36@yahoo.com.mx>.

EL LENGUAJE Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Fecha de recepción: 15/09/2011 Fecha de aceptación: 15/01/2012

Juan Manuel Herrera Caballero

INTRODUCCIÓN

Uno de los más significativos y poderosos productos de la ciencia de la organización son las formas del lenguaje, sus imágenes, conceptos, metáforas y narrativas. Cuando son relacionadas con la cultura, son susceptibles de ser transformadas, si se tiene en cuenta la subyacente lógica de dominación de los símbolos universalmente ordenados para ser aplicados de manera particular.

La forma en cómo se construye la racionalidad en una organización y su dependencia con los fines instrumentales puede poner en evidencia el alcance de un análisis del poder que puede ser, incluso, unidimensional y, a la vez, puede reducir la amplitud de los horizontes del crecimiento de una organización.

En este trabajo, se trata justamente de alejarse un poco del análisis de lo evidente para evitar quedarse corto en la descripción de las lógicas de dominación subyacentes en los discursos de una organización. Se trata, desde un análisis institucional, de mantener una posición que tome en cuenta un mayor número de elementos, como los discursos o las metáforas, que incluso «están ahí», sin hacer daño, pero pueden ser los más dañinos. Pueden serlo porque no se ven, porque son tan «sabidos» que no es necesario cuestionarse sobre su existencia. La lógica de la dominación y el poder se expresa en el lenguaje y se constituye en la normalización de los procesos sociales, donde imperan las normas dominantes que dan razón a lo obvio y a lo que no es necesario cuestionarse. No es tanto lo que se tenga que cuestionar, sino la manera en cómo se establece el orden del discurso y de los comportamientos.

Ello conlleva un gran riesgo: el replanteamiento de la vida institucional, de la vida expresada en el desempeño organizacional.

Es decir, los saberes de una organización ponen en juego las características de los discursos, de los dispositivos que aseguran su permanencia y sus efectos que conllevan un orden particular, una lógica de dominio que si es revelada implica desempeñar tareas orientadas a la actividad cotidiana de los miembros de una organización.

Sin embargo, tratar de dar respuesta inmediata a los «desórdenes» del equilibrio de una organización y de sofocarlos con el predominio de los discursos, conocimientos y acciones mediatizados por el lenguaje, donde los comportamientos se acoplan de manera uniforme y evidencian una ideología consistente, no es en realidad mantener la lógica de dominación, sino acaso el miedo a ir más allá de la seguridad garantizada de los discursos y las acciones.

De manera que detrás del poder está una especie de seguridad legitimada a través de una lógica de dominación y la utilización de los dispositivos de control para evitar desórdenes en el «bienestar» de la organización. Sin embargo, en ese equilibrio todas las partes están involucradas y detrás de los dominantes, poderosos o controladores, quizá haya un temor a la pérdida, al fracaso, pues sólo se dispone de una visión unidimensional de la dominación y del poder, donde no hay otras formas posibles de relación como, por ejemplo, los intercambios de roles líder/miembro, en la medida en que hay un orden de superioridad de las acciones más exitosas o «bien pensadas». Más aún: cuando se llega a la etapa adulta del razonamiento y los individuos son capaces de formular replanteamientos que desequilibran el modo de pensar de una organización, pueden ser sofocados de inmediato. Replantar las condiciones de relación de poder implica considerar la formación de los discursos, la manera en cómo se mantienen los pensamientos predominantes sobre el orden del discurso y sus efectos comportamentales. De manera que conviene identificar el horizonte de acción en esta lógica de dominio y estar abiertos, incluso, a nuestros propios pensamientos.

LAS INSTITUCIONES

Una institución es, en principio, un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social. Esta potencia reguladora proviene de las interiorizaciones más profundas que los individuos tienen en sus primeros años de vida y de la vigencia de las normas en los grupos sociales, las cuales se presentan al individuo de muchas maneras y desde ellas se configuran los vínculos que posibilitan la identificación con los demás miembros de un grupo.

Cuando las instituciones se concretan en una forma de unidad organizacional, definen un espacio geográfico imaginario y simbólico donde el individuo halla

seguridad, pertenencia y desarrollo y, al mismo tiempo, puede insertarse en un ámbito de enajenación, exclusión y sufrimiento (Lukes, 1985).

En ello cabe considerar que un nuevo orden de significados, reglas y valores, puede generarse con la finalidad de que prevalezca la persistencia de los modos de funcionamiento que mantienen la vida de una organización.

El ser humano es un ser social y su naturaleza es un estado emergente de su acción en la trama de relaciones sociales (Fernández, 1994). En este panorama, las instituciones son productoras de la vida social; mantienen la persistencia de las condiciones que garantizan su continuidad en la modalidad y dirección que funciona como legítima y ello hace que se encuentren en un juego de explicitación y encubrimiento. Este juego consiste en mostrar y ocultar y es causa de una serie de construcciones culturales, que conforman la trama de significados en donde se mueven los sujetos y cobran sentido su realidad y sus creencias.

En la amplia diversidad de significados que los individuos ponen en juego, es posible hablar de tres niveles de significación (Fernández, 1994): primero, el de su mundo interno, el de la ubicación de los sujetos y grupos derivados de una serie de relaciones de los sistemas de poder político y el de la lucha entre las tendencias a encubrir o develar los contenidos objeto de represión psicoafectiva y sociopolítica, expresados a través de explicitaciones, racionalizaciones, anticipaciones, concepciones y representaciones, etcétera.

En ello, cabe mencionar el conocimiento que permanece oculto y su revelación a veces impedida por mecanismos de represión en los grupos y organizaciones; de ahí la posibilidad de plantear la liberación de la circulación del conocimiento como un efecto de crecimiento en las organizaciones.

También hay que recordar que cualquier institución está referida a normas de valor significativas para la vida de un grupo social, sancionadas y con amplio alcance en la vida de los individuos. Las instituciones cobran vida en el nivel simbólico de la sociedad, por medio de representaciones y la concreción de significados transmitidos explícitamente en el discurso manifiesto, o implícitamente en la interacción de los individuos.

¿Qué papel juega una institución? Quizá el factor más importante de una organización sea que la institución es, de alguna manera, una característica estructural de la sociedad y de la forma de gobierno. Esa estructura puede ser formal (una legislatura, un organismo en la burocracia pública o un marco legal) o informal (una red de organizaciones o un conjunto de normas compartidas). De manera que una institución trasciende a los individuos e involucra a grupos a través de cierto conjunto de interacciones normalizadas y predecibles, según las relaciones específicas que hay entre ellos (Peters, 2003). La segunda característica es cierta permanencia en el tiempo. La tercera característica, por lo general afecta el comportamiento individual. Y, por último, que entre los miembros de la organización debe haber cierto sentido de valores compartidos (Peters, 2003).

Al referir la versión del nuevo institucionalismo como institucionalismo normativo, se puede considerar un papel central asignado a las normas y valores en las organizaciones para la conducta. Se considera que los actores organizacionales no son individuos fragmentados que sólo reflejan su socialización, constitución psicológica y actúan para maximizar el beneficio personal, sino además individuos que reflejan fuertemente los valores de las instituciones, vinculados a ellas (Peters, 2003).

Desde este enfoque, los individuos no están fragmentados, sino incorporados a una compleja serie de relaciones con otros individuos y con colectividades (Granovetter, citado en Peters, 2003). Entonces, desde este punto de vista del institucionalismo normativo que los individuos deben escoger entre las diversas influencias e interpretar el significado de sus compromisos institucionales.

Se puede establecer una diferencia entre las organizaciones como la expresión estructural de la acción racional y las organizaciones como estructuras más adaptativas y normativas (Peters, 2003). Estos dos modelos se reflejan en la distinción que March y Olsen (1997) fijan entre procesos políticos aditivos e integradores. El primer proceso es fundamentalmente una forma contractual para las organizaciones, en donde los individuos participan principalmente de acuerdo con la búsqueda de su beneficio personal. Esta última forma de organización se acerca más a la idea de una institución que expresa una lógica de lo adecuado, lo cual es un concepto central en la versión normativa del neoinstitucionalismo. Por otro lado, la participación en las instituciones integradoras se interpreta sobre la base del compromiso con los objetivos de las organizaciones, o al menos, como la aceptación de la legítima pretensión de la organización (o institución) de incluir el compromiso de los individuos (Powell, 1991). El esquema de investigación que siguen March y Olsen en las instituciones se centra en la versión integradora de las organizaciones.

Cabe también referirse a la obra de Chester Barnard sobre la teoría de la organización y gestión, porque puede considerarse como una raíz temprana de la perspectiva normativa de las organizaciones y las instituciones. Barnard (1968) propuso que una mejor forma de construir organizaciones eficaces es generando una cultura organizacional positiva. Argumentó desde el punto de vista del ejecutivo que trataba que una organización se desempeñara mejor, y en el proceso estableció las bases de una teoría del comportamiento organizacional, con atención en los símbolos y el desempeño de los gerentes al manipular esos símbolos para motivar a los empleados.

En este contexto, puede decirse que una institución no es necesariamente una estructura formal, sino más bien un conjunto de normas, reglamentos, supuestos y, sobre todo, rutinas (March y Olsen, 1997). De igual manera, se argumenta que las instituciones tienen una legitimidad casi inherente que obliga a sus miembros a comportarse de manera determinada, tanto que pueden verse en situación de actuar en contra de su interés.

LAS NORMAS

Una institución es un conjunto de reglas y valores, normativos y no cognitivos, respecto a la manera en que influyen en los miembros institucionales, y como el conjunto de las rutinas desarrolladas para poner en ejecución e imponer esos valores (Peters, 2003).

Una característica sobresaliente en la conceptualización de March y Olsen es que las instituciones tienen una lógica de lo adecuado, influyente sobre el comportamiento, no una lógica del consecuencialismo que podría, además, moldear la acción individual. Si una institución logra influir sobre la conducta de sus miembros, éstos reflexionarán más acerca de si un acto tiene que ver con las normas de la organización que sobre cuáles serán las consecuencias para ellos. Este tipo de conducta adecuada puede compararse con la establecida en los modelos economicistas, en donde se espera que los individuos piensen en primer lugar en el beneficio concreto que obtendrán como consecuencia de sus actos.

Desde el enfoque de March y Olsen (1997), los comportamientos pueden ser intencionales, pero no voluntarios, cuando los individuos están motivados por los valores de las instituciones. Es decir, los individuos realizarán acciones conscientes, pero dentro de los parámetros establecidos por los valores institucionales dominantes. Sus decisiones exigirán una interpretación de los valores institucionales dominantes, puesto que hasta en las instituciones más desarrolladas se dejan muchas zonas de comportamiento abiertas a la interpretación de los miembros. Y esto, a su vez, permiten utilizar determinados medios para controlar las conductas y reforzar las opiniones dominantes sobre lo adecuado.

Se hace referencia a March y Olsen porque enfrentan la cuestión de las normas. A diferencia de otros teóricos institucionales, no hacen de las normas un elemento fundamental de su enfoque, sino las consideran sólo una parte del control del comportamiento en instituciones y organizaciones. Primero, estiman que las normas son elementos expresivos del lenguaje en las organizaciones, medios que estructuran el comportamiento de nivel macro de los sistemas organizacionales. Posteriormente, las reglas o normas son, hasta cierto punto, la formalización de la lógica de lo adecuado. Sirven de guía a los recién llegados a la organización, o son intentos para crear conceptos más uniformes de lo que son tales lógicas. En este contexto, las normas por lo general son interpretadas de diferentes maneras y, por tanto, su influencia sobre el comportamiento puede ser diversa.

Al plantear la pregunta de cómo tiene lugar la formación institucional, se asume como una primera respuesta que las instituciones derivan gran parte de su estructura de significación y de su lógica de lo adecuado desde la sociedad en la que se encuentran (March y Olsen, 1997). En la mayor parte de los casos, cuando los individuos ingresan a una institución, de alguna manera ya han sido socializados por su pertenencia a la sociedad (Powell, 1999).

Podría ser conveniente diferenciar en la operación concreta de las instituciones lo instituido –lo estable, lo fijo y lo instituyente–, entendido como lo cuestionado, lo crítico, la propuesta opuesta o la transformación. De tal manera que lo institucional es una dimensión del comportamiento humano que expresa, a través del lenguaje, la tensión entre las tendencias a proteger y a cambiar lo establecido.

Sin embargo, estos elementos contradictorios podrían aparecer como irreconciliables porque podrían presentar fuertes marcas de insatisfacción y de frustraciones mayores (Pages, 1979).

Esta normatividad emana de una misma fuente, ya que son las mismas políticas de una organización, por ejemplo, las que provocan una u otras reacciones. Los elevados salarios generadores de satisfacción propician seguridad, pero también implícitamente inseguridad porque, además de protección, encadenan a los individuos a su organización y al modo de vida social que no tan fácilmente de-sean abandonar.

En este caso, el discurso se establece como una serie de contradicciones ligadas. Es importante seguir el paso a las contradicciones, porque al tratar de comprender su encadenamiento es posible identificar una vía por la que se constituyen los discursos en una organización.

La interacción entre los individuos aparece en un juego de contradicciones controladas. En las políticas establecidas en la organización es posible, entonces, identificar la ideología, las estructuras económicas y políticas y los efectos en el desempeño de sus miembros. Se puede afirmar que los dispositivos de los discursos develan las instancias económicas, políticas e ideológicas, y todo ese cúmulo de representaciones y de valores, sin dejar detrás esa instancia psicológica, donde aparecen ciertas estructuras de dominación y los conflictos de personalidad.

Comprender los procesos mentales afectivos y cognitivos internos del individuo cobra relevancia, porque ellos pueden ser influidos e influir de vuelta en la organización. Analizar las estructuras sociometales de los individuos en este universo organizacional y sus efectos en la personalidad, descubrir su lógica y construir hipótesis es útil porque sirve para describir un sistema de contradicciones con efectos en las dimensiones económica, política, ideológica y psicológica.

EL PODER Y EL LENGUAJE

En este escenario, se sitúa el poder en las relaciones entre la organización y el individuo. Con ello, los individuos colaboran en el desempeño del poder en una organización, no sólo porque son influidos por ella desde el exterior, sino porque no pueden afrontar sus contradicciones internas. Cada individuo es incapaz de afrontar sus contradicciones propias, porque los trabajadores son colectivamente impotentes a establecer entre ellos relaciones de cooperación verdadera; aceptan

todas las soluciones de la organización. Por eso es que introyectan sus principios, sus tipos de placer y la amenaza que ella hace pesar sobre ellos. La génesis de las relaciones de poder es, a la vez, social y psicológica, exógena y endógena.

En este esquema, el objeto queda perdido, denominado Yo ideal, en la medida en que se había confundido con el objeto (organización), identificado con el ideal organizacional. Cuando la organización se retira, cuando no manifiesta el amor, ni el reconocimiento, el Yo queda en cierto modo aniquilado por esta pérdida (Gaulejac, 1993). Muy probablemente, estos niveles son interdependientes, a saber la estructura de la organización y la psiquis individual inconsciente, que generan formas inconscientes de angustia, tipos de placer, racionalizaciones. Al mismo tiempo que la organización estructura relaciones específicas entre los miembros, induce y limita su cooperación, porque anima cierto tipo de conflictos, principalmente el de la competencia individual, con la promesa de que se constituyan fuera de sus reglas. Por el contrario, las contradicciones psicológicas son un indicador de la personalidad de los individuos en la organización y soporte indirecto de dichas estructuras.

La organización influye y delimita las relaciones de los individuos en donde ellos concretan sus acciones. El proceso de mediación es una forma de ello, mediante la cual se observan las contradicciones de la empresa y las ventajas del individuo. Estas ventajas funcionan como un tercer elemento que pretende ocultar la contradicción entre los objetivos de la organización y los de sus miembros.

La mediación asegura el control porque la contradicción se resuelve para la organización. La mediación retoma su efecto a través de otros procesos, como los de abstracción, objetivación e individuación, que aíslan y ponen en una situación de desventaja al individuo por su limitado manejo del discurso en la organización. En consecuencia, la comprensión del lenguaje no debe sujetarse a dos términos opuestos: el Yo y el mundo. El tercer término aparece: el otro, y es a quien mi palabra se dirige.

El lenguaje atestigua una ruta del ser personal fuera de él mismo. La existencia del otro no aparece como resultado tardío de la experiencia y del razonamiento. El otro es para cada uno condición de existencia en lo intelectual y material. El lenguaje, por ser palabra, es una invención de todos; en propiedad de nadie, se traduce en una forzada alienación con otro, es decir, en una enajenación. De esta manera, se formula un hecho fundamental: hablo para hacerme entender, para agregarme a la naturaleza. Por otra parte, en la función comunicativa hablo para ir a los otros (Gusdorf, 1971). La doble polaridad de la comunicación y la expresión corresponde en oposición de la tercera persona, y primera entre la subjetividad y el sentido común; es justamente mi participación propia la que en un primer momento reproduce el discurso organizacional y en uno posterior puede ser propia y autónoma cuando los mensajes emanan de mi persona con su peculiar particularidad. La expresión y la comunicación varían en diferentes relaciones. Si quiero que todos

me comprendan, debo emplear el lenguaje de todo el mundo y debo, entonces, renunciar a aquello que me hace diferente a todo el mundo. Este es el sentido de los idiomas básicos: son lenguajes constituidos por un centenar de palabras que permiten a cualquier extranjero hacerse comprender con rapidez por cualquier persona en el país respectivo.

Hablar de lenguaje conlleva una dirección de conciencia que lo pone a uno en la razón, si se sabe obedecerlo; es decir, se desarrolla la invitación de salir de la confusión y entrar en la claridad para obrar, según las normas inteligibles.

En el lenguaje subyace un propósito que pone en juego el destino del hombre y es necesario también elegir entre interioridad y exterioridad, entre expresión y comunicación. El individuo se presenta como distribuido entre el yo biológico, el yo social y el yo racional, y se da por anticipada una realidad humana. Cada hombre es todo eso. La persona concreta sostiene un equilibrio entre diversas influencias y la palabra da la fórmula de ese equilibrio. Desde este punto de vista, la oposición entre el yo y el otro puede parecer insuficiente.

La expresión y la comunicación son dos intenciones complementarias de la palabra. La expresión pura, separada de toda comunicación, es una ficción, pues toda palabra implica tener a la vista al otro. El rechazo a la comunicación como hecho, en consecuencia, evidencia la nostalgia de la comunicación como valor. Toda expresión tiende a obtener el reconocimiento de otro. Toda palabra tiene una función personal; corresponde a una iniciativa que sitúa a los individuos en el lenguaje y los determina al oponerse. No existiría este lenguaje, si primero no naciera de una intención personal.

La comunicación auténtica es una realización de unidad, es decir, una obra común, no un simple intercambio de vocablos de uso común que no compromete a nadie.

Lo propio de la dominación simbólica reside en que supone que los individuos experimentan una actitud desafiante a la alternativa ordinaria de libertad y coerción: las selecciones de los hábitos son realizadas, sin conciencia ni restricción, en virtud de disposiciones, que si bien son indiscutiblemente producto de determinismos sociales, son constituidas fuera de la conciencia de la restricción (Bordieu, 2001). La propensión a reducir la investigación de causas a una investigación de responsabilidades impide percibir que la intimidación, violencia simbólica que se ignora como tal (en la medida en que puede no implicar ningún acto de intimidación), no se puede ejercer, sino sobre una persona predispuesta (en su hábito) a resentir cuando otras la ignoran. Es menos falso decir que la causa de la timidez reside en la relación entre la situación o la persona intimidante y la persona intimidada; o, mejor, entre las condiciones sociales de producción de una y de la otra (Jacobs, 2005).

Todo esto permite suponer que las instrucciones más determinantes para la construcción del hábito lingüístico se transmiten sin pasar por la lengua y por la conciencia, a través de sugerencias inscritas en los aspectos más insignificantes en

la apariencia de las cosas, de situaciones o prácticas de la existencia ordinaria: así, la modalidad de las prácticas, las maneras de observar, de cumplir, de guardar silencio, lo mismo que de hablar («observaciones desaprobatorias», «tonos» o «aires de reproche», etc.) son cargadas de exhortaciones, que si bien no son potentes, sí son difíciles de revocar, porque ellas son silenciosas e insidiosas, insistentes e insinuantes. Este es el código no visible que en un momento puede ser identificado como conocimiento tácito (Polanyi, 1983), donde los individuos mantienen una serie de relaciones a través de las ejecuciones, cuyo saber no es explícito, pero que operan en las formas cotidianas de interacción entre los individuos. Así, la falta de apreciación y el valor especial, objetivamente reconocido en el uso legítimo de la lengua y los fundamentos sociales de este privilegio, sentencia, ya sea a absolutizar inconscientemente lo que es objetivamente relativo y, en ese sentido arbitrario (es decir, el uso dominante), omitiendo buscar en otra parte que en las propiedades de la lengua tales que la complejidad de su estructura sintáctica el fundamento del valor que le es reconocido, en particular sobre el uso de los discursos dominantes. En ello no es posible escapar a esta forma de fetichismo a partir de la ingenuidad, o la excelencia del relativismo sabio, que olvida que la mirada ignorante no es relativista, rechazando la legitimidad por una relativización arbitraria del uso dominante, socialmente reconocido como legítimo, no sólo por los dominantes (Bordieu, 2001).

LOS USOS SOCIALES DEL LENGUAJE

Los usos sociales de la lengua deben su valor social a que tienden a organizarse en sistemas, reproduciendo en el orden simbólico de las desviaciones diferenciales el sistema de las diferencias sociales. Hablar es apropiarse el uno o el otro de estilos expresivos constituidos en y por el uso y objetivamente marcados por su posición en estilos que expresan en su orden la jerarquía de los grupos correspondientes. Estos estilos, sistemas de diferencias clasificadas y clasificantes, jerarquizadas y jerarquizantes, marcan aquellos que se les apropian y una estilística espontánea, armada de un sentido práctico de equivalencias entre los órdenes de diferencias, que dan expresión a las agrupaciones de los individuos en una organización.

Para construir este artefacto que es la lengua «común», tipificada como una capacidad de hablar, más o menos universalmente difundida, debe ser identificable a la manera socialmente condicionada de realizar esta capacidad natural, que presenta tantas variedades que hay condiciones sociales de adquisición (Bordieu, 2001). La competencia suficiente para producir frases susceptibles de ser comprendidas puede ser insuficiente para producir frases susceptibles de ser escuchadas, frases propias de ser reconocidas como admisibles en todas las situaciones donde tiene lugar hablarlas. Aquí todavía la aceptabilidad social no se reduce a la gramaticalidad.

Los locutores desprovistos de la competencia legítima están excluidos, de hecho, en los universos sociales donde es exigida, o condenados al silencio. Lo que es raro no es la capacidad de hablar que, estando inscrito en el patrimonio biológico, es universal, entonces esencialmente no distintiva, pero la competencia necesaria para hablar la lengua legítima que, dependiendo del patrimonio social, retraduce distinciones sociales en la lógica propiamente simbólica de las desviaciones diferenciales o, en una palabra, de la distinción. Y ello conlleva un reordenamiento constante a partir de las ofertas semánticas de los discursos constituidos en una organización donde los miembros asumen ser competentes en una sintaxis exclusiva de los competentes del lenguaje para tener movilidad en espacios superiores de este universo y que, a su vez, les puede condenar a las torpezas de las distinciones a partir de las habilidades generadas en los individuos.

Al efecto de la rareza distintiva se añade que, en razón de la relación que une el sistema de las diferencias lingüísticas y el sistema de las diferencias económicas y sociales, se tiene relación no con un universo relativista de diferencias capaces de integrarse mutuamente, sino con un universo jerarquizado de desviaciones dadas por el rendimiento de una forma exclusiva de discurso universalmente reconocido como legítimo, es decir, como marco del valor de los productos lingüísticos. La competencia dominante no funciona como un capital lingüístico, asegurando un provecho de distinción en su relación con las otras competencias que, sin embargo, desempeñan continuamente las condiciones necesarias para que los grupos estén en posición de imponerla como la única legítima sobre los espacios cotidianos, escolares, políticos y administrativos, y en mayor parte en las interacciones lingüísticas donde se encuentran comprometidas sus propias acciones (Finn, 2008).

En este panorama, y como parte del discurso, la información y el conocimiento forman parte de la innovación, en el sentido de hacer fluir los discursos y la palabra, es decir, los lenguajes estructurados y los que caen fuera de la razón y aportan un sentido de creatividad e, incluso, pueden convertirse en metáforas para afrontar los dilemas del desempeño de una organización (Nonaka, 1999).

Pero quedaría por responder una pregunta: ¿hasta dónde se establecen las rutas del conocimiento por medio de la utilización de discursos que predominan y ordenan rutas específicas del conocer? Que se convierten en saber. Un saber que, al parecer, está cerca de los concededores y que cuando la incapacidad de ir más allá de los límites del conocimiento se acude a lenguajes sustitutos para dar cuenta de las realidades organizacionales, como es el caso de las metáforas (Gherardi, 2000), y se dejan de lado los sinsentidos de las palabras y de los discursos, porque justamente es lo que nos deja un vacío y una sensación de angustia irreductible, parte de la condición humana que en un momento pretende ser sofocada a través de la efectividad del lenguaje.

Dicha efectividad cobra importancia en las acciones productivas, en el sentido de esa impresión de crecimiento de los diferentes ámbitos de la vida organizacional,

donde el éxito es la consecución de la apropiación de los lenguajes prevalecientes de la organización, de los discursos que no perdonan la ignorancia. Se mantiene una continuidad de la producción también a nivel de las nociones, los conceptos y los discursos, y dentro de ello sólo la acción de la palabra creadora posibilita la puesta en juego de las afectividades (Montaño, 2001), las imaginaciones y señales que extraen a los individuos de esa realidad cotidiana y los provee de espacios íntimos de placer y actividades lúdicas que permiten expresar los sinsentidos, las oposiciones, las ambigüedades y las proposiciones fuera de contenido.

CONCLUSIÓN

Se puede considerar que el lenguaje expresa su dominio a través de la forma en como se establezca y sea compartido por los individuos de una organización. Al mismo tiempo, los efectos que despliega en un orden institucional van a cobrar sentido mediante la normatividad inherente de las instituciones y sancionable en el ámbito comportamental. De igual manera, al limitar el lenguaje a las formas imaginativas que una organización pudiera desarrollar, limita también su desarrollo. De manera que una forma de trascender los límites del lenguaje no necesariamente tiene que dirigirse al despliegue de metáforas, las cuales pueden ser útiles para explicar los fenómenos de la organización. Pero para el desarrollo de esta última es imprescindible atender la forma en como se ha delimitado el lenguaje en el campo del saber y en el de la acción para, a su vez, identificar nuevas formas de constitución del lenguaje en la organización, su génesis en la modificación de las instituciones, la forma en cómo prevalece en los saberes de una organización y las posibilidades de apertura al conocimiento que permite este lenguaje prevaleciente. Es recomendable considerar que el lenguaje legitima las acciones presentes y futuras, e incluso dota de sentido y de un tipo de conciencia individual a los individuos en una organización. A través del lenguaje se manifiesta la parte relacional de los individuos, porque su uso efectivo consolida y multiplica la comunicación entre ellos y puede dar apertura a una nueva realidad organizacional. Pareciera ser que la acción del uso o la apropiación del lenguaje es una acción independiente y autónoma en los individuos, cuando en realidad el lenguaje ha estado constituido de antemano y está presente con sus usos y convenciones con un sentido ordenador de la realidad. Y en esa inserción de una nueva realidad organizacional el lenguaje puede marcar las fronteras de las acciones de los individuos en el sector de desarrollo de una organización. No es casualidad que una organización, cuyo perfil se oriente al desarrollo tecnológico, hable de una manera tecnológica con efectividad en la resolución de problemas de manera preponderante. Pero cabe tomar en cuenta que el uso correcto del lenguaje legitima las formas de conducirse y los usos de los símbolos en una racionalidad colectiva. De tal suerte que el uso de la razón,

mediatizada con los usos del lenguaje, puede identificar e instrumentar acciones objetivas y efectivas en una organización, y ello posibilita ver las señales concretas en el rumbo que tomarán las organizaciones.

REFERENCIAS

- BARNARD, Ch.I. (1968), *The functions of the executive*, Harvard University, usa.
- BORDIEU, P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Fayard, Paris, pp. 67-98.
- FERNÁNDEZ, L.M. (1994), *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, pp. 17-52.
- FINN, R. (2008), «The language of teamwork: reproducing professional divisions in the operating theatre», *Human Relations*, jan, vol. 61, pp. 103-130.
- GHERARDI, S. (2000), «Where learning is: methapors and situated learning in a planning group», *Human Relations*, 53/8, pp. 1057-1080.
- GUSDORF, G. (1971), *La Parole*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 49-61.
- JACOBS, C., and D. Coghlan (2005), «Sound from silence: on listening in organizational learning», *Human Relations*, jan, vol. 58, pp. 115-138.
- MARCH, J.G. y J.P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, cncpap, uas, fce, México, pp. 67-128.
- LUKES, Steven (1985), *El poder. Un enfoque radical*, Siglo xxi, México, pp. 4-40.
- MONTAÑO HIROSE, L. (2001), «La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto dentro de la organización», en *Iztapalapa*, núm. 50, uam Iztapalapa, pp. 191-212.
- NICOLE, A. y V. de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona, pp. 141-167.
- NONAKA, I. y H. Takeguchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, pp. 60-103.
- PAGES, M., M. Bonetti y D. Gaulejac Descendre (1979) *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.17-42.
- PETERS, B.G. (2003), *El nuevo institucionalismo*, Gedisa, Barcelona.
- POLANYI, M. (1983), *The tacit dimension*, Gloucester, Massachussets, pp. 1-25.
- POWELL, W. y P. DiMaggio (1999), «Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales», en W. Powell y P. Di Maggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, fce, México, pp. 104-125.
- POWELL, W. y P. DiMaggio (1991), «Introducción», en Walter Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 33-75.



RESUMEN

Partiendo del criterio teórico de la Responsabilidad Social Corporativa, se retoma el debate de la misión social de la empresa desde una perspectiva crítica. Para ello, se hizo una aproximación cualitativa, a través de la escala desarrollada por el Boston College, en seis empresas ubicadas en diversas regiones de México que cuentan con distintivos otorgados por el Centro Mexicano para la Filantropía (Empresa Socialmente Responsable), o por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (Empresa Familiarmente Responsable). Los resultados mostraron que son las grandes empresas las que despliegan mayor actividad en favor de la RSC, con lo que se confirma la relación entre el desempeño social y financiero y que la naturaleza de la actividad empresarial es un factor contingente central que determina el grado de involucramiento de las empresas en los asuntos sociales. Finalmente, se plantea la necesidad de analizar el rol de las certificadoras y la lucrativa industria que en torno a ella se ha generado, surgiendo el cuestionamiento acerca de quién deberá ser el responsable de la regulación de la actividad económica.

Palabras clave: responsabilidad social, estrategia corporativa, certificación.

ABSTRACT

Based on the theoretical approach to Corporate Social Responsibility, it takes up the debate on the social mission of the company from a critical perspective. For this, it's made a qualitative approach, through the model developed by Boston College, in six companies located in various regions of Mexico that have distinct granted by the Mexican Center for Philanthropy (Socially Responsible Enterprise/ corporate citizenship) or the Secretary Labor and Social Welfare of Mexico (Family Responsible Company). The results showed that large companies are deploying more activity on behalf of the RSC, thus confirming the relationship between social and financial performance and the nature of the business is a central contingent factor that determines the degree business involvement in social affairs. Finally, there is a need to analyze the role of certifiers and lucrative industry around it is generated, emerging a questioning about whom should be responsible for the regulation of economic activity.

Keywords: social responsibility, corporate strategy, certification.

Tirso Fernando Suárez Núñez es doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana y profesor investigador de Tiempo Completo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Carretera Antigua a Chuburná entre 31 y 35-A, CP 97200. Apdo. postal 2-D, Itzimná. Mérida, Yucatán, México. Teléfonos. 01999) 981-09-26, 981-09-29, 981-09-32 y 981-09-75. Fax: 999) 981-09-74. cvu: 121444 <snunez@uady.mx>.

Graciela Lara Gómez es doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana y profesora investigadora de Tiempo Completo, adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Dirección: Cerro de las Campanas s/n, CP 76010. Querétaro, Querétaro, México. Teléfonos: 01442) 215-47-72 y 192-12-32. Fax: (442) 215-47-72, 192-12-32. cvu: 37698. <glara@uaq.mx>, <glaragomez@yahoo.com.mx>.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ENTRE LA CONVICCIÓN Y LA CONVENIENCIA

Fecha de recepción: 06/12/2011 Fecha de aceptación: 16/01/2012

Tirso Fernando Suárez Núñez
Graciela Lara Gómez

La RSC es como el dulce de algodón:
conforme más se intenta morder,
más rápido se disuelve.

R. REICH

Cada vez que se descubren conductas poco éticas de las grandes empresas, sobre todo cuando se discute la pertinencia de rescatarlas con dinero público, renace el debate en los ámbitos académico, empresarial y gubernamental, acerca de la misión de la empresa en la sociedad. Tradicionalmente, esta discusión se ha dado entre dos extremos: por una parte, el liberalismo económico con el mercado y la libertad de empresa como los instrumentos que aseguran la mayor eficacia en la asignación de los recursos económicos; por otra, los partidarios de una mayor regulación y presencia del Estado para contener las fallas del mercado, argumentando que lo que está en juego es de gran importancia social. Un punto intermedio viene dado por la confianza en la autorregulación y la conducta ética de las empresas, por lo cual es necesario considerar las consecuencias no previstas que su práctica genera, como la simulación o el uso de los distintivos y emblemas generados por la certificación, como un arma de mercadotecnia (Seddon, 2000).

Correa *et al.* (2004) señalan que no hay una definición ampliamente aceptada de Responsabilidad Social Corporativa (RSC, de aquí en adelante), proponiendo que es «una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente» (p. 15). Para el presente estudio se entenderá que la RSC se refiere a las obligaciones de la

empresa hacia la sociedad, o más en específico a sus agentes interesados (*stakeholders*), los que se ven afectados con las prácticas y políticas empresariales. Entonces, surge la pregunta inevitable: ¿hasta qué grado se requiere que la empresa vaya más allá de lo económico-legal? La respuesta ha cambiado a lo largo de la historia. Las primeras aproximaciones teóricas ilustraban la RSC como un triángulo, cuya base se sustentaba en lo económico-legal, sugiriendo que tales temas eran lo primero que atender; luego se presentaba lo ético, referido al trato justo a los agentes interesados; por último, lo filantrópico (Carroll, 1979); de este último elemento posteriormente se sugirió que quedaba incluido en lo ético. Recientemente, con la participación de organismos internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el Pacto Mundial (2000) se han agregado otros temas, como los derechos humanos, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción, normas laborales y otras, como la transparencia y rendición de cuentas.

En este sentido, el orden de la atención de los asuntos fue lo más relevante, pero pronto la imagen de la pirámide fue desechada porque daba la idea de jerarquía cuando colocaba lo filantrópico o lo ético en la cima, como si fuera la culminación de la RSC. Autores como Visser (2008) argumentaron que en los países en vías de desarrollo la filantropía tenía –o debía tener– un lugar preponderante; entonces la representación jerárquica del triángulo fue sustituida por círculos entrelazados, incluyendo lo económico, lo legal y lo ético. Con ello se buscaba proyectar la imagen de que era difícil separar acciones económicas de las legales y las éticas, por lo que las prácticas se enlazaban sin mostrar ningún orden o preferencia (Schwartz y Carroll, 2008).

En general, hay consenso en que un nivel mínimo de conducta empresarial socialmente responsable se obtiene cuando no se daña –al menos de manera consciente– a los agentes interesados, principalmente inversionistas, empleados, clientes, proveedores o la comunidad donde se opera, o bien se rectifica de inmediato que el daño sea denunciado o descubierto. A partir del nivel mínimo de RSC mencionado, se pueden plantear diferentes niveles de responsabilidad de las empresas en las sociedades; las posiciones van de las que reducen su contribución a la oferta de bienes y la creación de valor en el marco de las leyes del mercado y otras normas legales, a aquellas que sostienen que las empresas deben jugar un rol más activo en el desarrollo y bienestar de la sociedad en su totalidad. Todo ello ha dado la pauta para el surgimiento de otros modelos más recientes que proponen guías para introducir los conceptos de RSC en la planeación, organización y operación de la empresa (Mirvis y Googins, 2006).

En función de lo anterior, con este trabajo se propone brindar un panorama del grado de compromiso e involucramiento que en materia de RSC registra un grupo de empresas, así como indagar acerca de los factores que explican los avances logrados en la materia. Para hacerlo, se inicia con una revisión crítica del concepto

RSC para derivar en una escala de grado de involucramiento, verificando las capacidades internas de una empresa y su progreso global en materia de RSC. Dicha escala fue operacionalizada mediante el Método de la Ciudadanía Corporativa, desarrollado por el Center for Corporate Citizenship, de la Boston College (Mirvis y Googins, 2006). Con base en la propuesta, se aplicó en el trabajo de campo en un grupo de seis empresas-caso seleccionadas en el norte, centro y sur del territorio mexicano. El trabajo finaliza exponiendo los hallazgos y planteando una serie de reflexiones sobre el tema.

LA RSC Y SUS CRÍTICOS

Se distinguen dos tipos de críticas respecto a la RSC que vale la pena considerar. El primer grupo argumenta que el voluntarismo y la ética son insuficientes para lograr un cambio hacia una conducta empresarial más responsable y, por tanto, el ajuste institucional es ineludible, mientras que el segundo grupo se refiere a que el problema radica en el propio sistema capitalista diseñado para la ganancia y la acumulación que la globalización ha exacerbado sus contradicciones. La RSC, entonces, será la parte ideológica en apoyo.

RSC e instituciones

Para Campbell (2007), la manera en que las empresas tratan a sus agentes son mediadas por varios factores institucionales; por ejemplo, la regulación pública y privada, la presencia de organizaciones no gubernamentales e independientes que monitorean la conducta de las empresas, las normas institucionalizadas que dictan la conducta apropiada, la presencia de asociaciones de empresas, así como los diálogos entre las empresas y sus agentes interesados. Entonces, será poco probable que las empresas actúen de manera socialmente responsable si registran un débil desempeño financiero u operan en un medio ambiente económico poco saludable, donde la posibilidad de rentabilidad de corto plazo sea limitado.

Reich (2007) señala que es difícil pedir a las empresas que se autorregulen en un ambiente de competencia encarnizada, como la de la era global –que denomina supercapitalismo–, donde el margen de maniobra de las empresas se ha reducido y su única opción es jugar con las reglas establecidas. Cuestiona el autor el argumento de que las empresas «socialmente responsables» sean las más rentables, porque muchas veces se apoyan en acciones que simultáneamente se califican como socialmente responsables e impactan de manera positiva las utilidades. Por ejemplo, Wal-Mart usa empaque «verde» proveniente de desechos vegetales, no de derivados de petróleo, pero estas acciones son realizadas más para reducir costos que por ser socialmente responsables; entonces, clasificarlas como

socialmente responsables es estirar el término para atribuirlo a cualquier cosa que la empresa haga para incrementar las utilidades. Es la misma lógica que se aplica en algunos textos de economía cuando sostienen que si una empresa aumenta sus utilidades, impacta positivamente en la sociedad, porque usa sus activos más eficientemente y con ello libera a una parte de ellos para que sean usados en otro lugar, lo que resultaría en que ‘toda empresa rentable es socialmente responsable’.

Por tanto, para Reich (2007) resulta fácil entender por qué las grandes empresas han abrazado la RSC con tal vigor: lo hacen para mejorar su imagen ante la prensa y tranquilizar al público con la promesa de responsabilidad, y esto puede desviar la atención acerca de la necesidad de leyes y regulaciones más estrictas, o persuadir a la sociedad de que no hay problema. Mientras tanto, las empresas que han firmado códigos de conducta prometiendo buenos hábitos y han tomado importantes pasos hacia la responsabilidad social tienen dificultades para atraer y conservar a los consumidores e inversionistas, en comparación con lo que sucede con sus competidores, no tan responsables. En conclusión, aun si algunos consumidores e inversionistas individuales creyeran en el virtuosismo de la responsabilidad social y aceptaran el sacrificio, la ausencia de leyes requiriendo que todas las empresas y demás consumidores e inversionistas hagan lo mismo, hará que la acción individual no tenga efecto.

Otra voz crítica es la de Aktouf (2008), para quien si bien la idea de la responsabilidad social de la empresa en muchos países es de naturaleza voluntarista y aún por institucionalizar, considera que donde mejor funciona es en Alemania, por ejemplo, donde la conducta responsable es gracias al recurso denominado propiedad-obligación, según el cual la propiedad de cualquier cosa, en particular de una empresa, le confiere al propietario derechos, en primer lugar el de hacer dinero, pero con obligaciones inexcusables e imperativas. Otro interesante ejemplo para el autor es Escandinavia –especialmente por lo que toca a la ecología–, donde la noción de propiedad-obligación se acompaña de diversas medidas legales efectivas; o en Japón, China y SudAsia, donde es la tradición (confucionismo, budismo, taoísmo) la que prohíbe la búsqueda de máximas utilidades. Contrasta lo anterior con lo que sucede en los países donde reina el capitalismo financiero y prevalece la globalización neoliberal, donde no habiendo ningún mecanismo de regulación y control de las ganancias se deja a la libre, espontánea y autónoma voluntad de los patrones, a conducirse de manera ciudadana y responsable.

Adicionalmente, dice Aktouf (2008) que aquí o allá el cumplimiento de las normas y las certificaciones diseñadas para dejar constancia de conducta responsable se han convertido en rituales, debido a que a las empresas se les está imponiendo una obligación difícil de lograr, cuando aunado a ser buenas ciudadanas se les exige, hoy más que nunca, estrategias de corto plazo para lograr la máxima satisfacción para los accionistas, así como severas reducciones de costos. Mientras tanto, en casi todas las actividades se registran bajas tasas de utilidades, excepto en los

sectores de especulación y de producción artificial de dinero, como la banca, las finanzas y los bienes raíces.

RSC y capitalismo

Según Marens (2010), hay una falta de relevancia en la actual propuesta de RSC. Sus principales autores fallan en articular una posición normativa o en establecer un adecuado estudio del tema, y esto no es simplemente el producto de una desafortunada falla; las explicaciones dadas en su revista *Business and Society* han reconocido que el campo ha cambiado desde sus inicios en las décadas de los cincuenta y sesenta del siglo pasado, pero sin que se hayan consignado las presiones institucionales y las tendencias sociales que pudieran explicar el tiempo y la naturaleza de los cambios. El cambio en lo que se considera la responsabilidad de las empresas es en función a la economía política estadounidense, que ha pasado de líder industrial con un estilo *laissez-faire* a un estado nacional con dominación global hasta llegar a lo que es hoy: la expresión de un poder industrial que declina y que se apoya cada vez más en una frágil dominación de carácter financiero, cultural y militar para mantener su posición.

Es esta última situación la que hace propicia una nueva línea de críticas que proviene de las áreas de economía y finanzas de las universidades, argumentando que los directivos estaban poniendo demasiada atención a los intereses de los no accionistas; peor aún, que sus intenciones eran evitar lo que era un deber fundamental hacia los accionistas: la rentabilidad y el valor de las acciones. Frente a esta situación, los académicos trabajando el tema de la RSC no sólo ponían en riesgo sus carreras cuando pugnaban por la sindicalización, el equilibrio de poderes en la empresa y mayor regulación, sino que adicionalmente, por la debilidad de los sindicatos y la movilización de los accionistas, muchos políticos consideraban estas ideas ingenuas utopías (Marens, 2010).

En el mismo sentido argumentan Margolis y Walsh (2003) cuando apuntan que hay clara evidencia de que la pobreza, desigualdad y deterioro ambiental avanzan o no disminuyen al ritmo que se considera prudente. Frente a ello, el llamado para que las empresas cooperen en la mejoría del medio del que dependen y de cuyo estado muchas de ellas han estado directamente implicadas es cada vez más insistente. Sin embargo, la teoría en respaldo a sus posibles respuestas se encuentra en un estado de tensión, pues su más sólido argumento proveniente de la teoría económica de la firma, que sugiere que la contribución de la empresa a los problemas sociales es erróneo, porque no es legal ni prudente dedicar sus recursos a fines sociales, primero porque ello no está convenido en sus estatutos legales y segundo porque la empresa y sus cuadros no son los agentes indicados para estos menesteres (le corresponde al Estado y sus agentes).

En el extremo del continuo teórico de respuestas posibles de las empresas está la teoría de los *stakeholders*, atribuida a R. Edward Freeman (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, de Colle, 2010), quien, como es sabido, buscaba con ella examinar cómo una empresa se relaciona con cualquier grupo de individuos que puedan afectar o son afectados por la manera en que logra sus objetivos. Tal teoría parecía ofrecer un poderoso argumento social a la teoría económica de la firma, pero naufraga cuando no logra convencer cómo lograr conciliar y equilibrar los diversos intereses sin acudir a razones normativas.

Pero según Margolis y Walsh (2003), al argumentar consecuencias instrumentales la teoría de los *stakeholders* sólo aumenta la tensión entre los imperativos sociales y económicos que confrontan las empresas. Hasta hoy, los esfuerzos por reconciliar la tensión entre el desempeño económico contra el social han sido contraproducentes porque los investigadores organizacionales se han basado en las ideas económicas y renunciado a emplear sus propios argumentos sociales. Por ejemplo, cuando los programas sociales son evaluados en términos de sus impactos en la economía y finanzas de la empresa, sin considerar su impacto en los supuestos beneficiarios de los programas. El desempeño financiero no necesariamente es el mejor árbitro de las cuestiones que involucran valores sociales y otras relaciones no económicas, aun cuando las empresas sean los actores. Los estudios de las organizaciones, además de teorizar sobre la colisión de objetivos e intereses, podrían explorarlo y proporcionar ideas de cómo encauzarlo en la práctica.

Por su parte, Vogel (2005) busca la respuesta en el campo de los hechos económicos. Para él, la RSC, o la conducta virtuosa de la empresa, se refieren a prácticas que mejoran el lugar del trabajo y benefician a la sociedad, en formas y maneras que van más allá de lo que ella está legalmente obligada a hacer; sin embargo, la gran incógnita que plantea es si el mercado o la economía capitalista puede permitir que la empresa logre utilidades y sea virtuosa o socialmente responsable. Plantea que las empresas siempre se enfrentan a una vasta variedad de problemas sociales que a menudo es difícil separar de lo económico; por ejemplo, la reducción de energía. Por otra parte, la ambigüedad está siempre presente; por ejemplo, ¿es socialmente responsable comprar en Asia para disminuir costos? O bien, ¿están las empresas obligadas moralmente a pagar un salario remunerador, en lugar de lo que el mercado laboral establece? ¿Es responsable socialmente una empresa que usa los recursos de sus accionistas para suministrar artículos baratos, pero poco rentables? O ¿es responsable si se busca maximizar la riqueza de sus accionistas?

Según Vogel (2005), la naturaleza multidimensional de la RSC (económica, legal, social y ética) complica la tarea de evaluar a las empresas, más si son inconsistentes; por ejemplo, cuando son responsables en un país y no en otro, o cuando en el mismo país son responsables en relación con el ambiente e irresponsables en lo laboral. Por todo lo anterior, así como las empresas no necesitan etiquetar sus programas como RSC para producir beneficios sociales, no todas las empresas que actúan en nombre

de RSC deben ser consideradas responsables. Es entendible, por tanto, que no haya consenso acerca de qué es lo que se considera una conducta empresarial virtuosa.

No obstante todo lo anterior, se insiste en que el asunto radica en que la conducta virtuosa o responsable es sostenible únicamente si vale la pena, o compensa los gastos que implica; en consecuencia, postula que la oferta de virtud empresarial es hecha posible y restringida por el mercado y para demostrarlo dedica sus esfuerzos a indagar si es posible conciliar utilidades y responsabilidad social. Al respecto, señala que es cierto que la RSC puede otorgar beneficios a algunas empresas –cuando da como resultado que mejoran su reputación, o cuando las ayuda a atraer, motivar y retener empleados, por ejemplo–; sin embargo, a menudo tales beneficios son elusivos y rara vez se reflejan en el desempeño financiero. Es más, a menudo, los costos y beneficios de los programas y políticas de RSC son ensombrecidos por los riesgos u oportunidades normales de la empresa (Vogel, 2005).

Supuestamente, si la mayor parte de las decisiones individuales acerca de qué y dónde comprar, trabajar o invertir, se tomarán con información completa acerca de cuán responsables son las empresas en cuestión, el mercado funcionaría efectivamente y las empresas tendrían suficientes incentivos para cambiar sus políticas y prácticas buscando retener clientes, empleados e inversionistas. Desafortunadamente, mientras mucha gente se declara a favor de la RSC, dice Vogel (2005) –y asegura que está en la base de sus decisiones–, pocas van más allá del discurso; es más, el grado de responsabilidad o irresponsabilidad rara vez afecta las ventas, su atractivo respecto a potenciales empleados o su acceso a capital. En este sentido, el mercado no está funcionando a favor de la RSC, porque de la gran cantidad de factores que afectan la economía de las empresas la RSC es apenas uno de ellos y tiene, para la mayor parte de ellas, una importancia marginal, o bien los costos y beneficios son difíciles de medir y rara vez se materializan para los inversionistas.

En conclusión, no obstante que el mercado no es un mecanismo a favor de la RSC, hay un grupo de empresas que sí responde a esta especie de «regulación civil» y actúa de manera responsable o virtuosa, como si la RSC importara. Dos razones explican esto:

- Para un grupo de empresas, la RSC tiene sentido económico empresarial, es parte de su estrategia corporativa y de su identidad, refleja muchas veces los valores de sus fundadores y se ha convertido en una forma de diferenciarse de sus competidores
- Para otro grupo de empresas, la RSC tiene sentido económico empresarial, pero no de origen, sino como una reacción defensiva por la presión de activistas sobre ellas y sus marcas, las cuales, al ser muy prestigiadas, obligan a las empresas a maniobrar a favor de una conducta responsable para no dañar su fama; el caso más conocido es el de Nike

Ambos grupos consideran que la RSC es algo muy importante para su reputación como empresas responsables y la han convertido en la base de su ventaja competitiva; sin embargo, aunque hay lugar en la economía para la empresa virtuosa, hay mucho más para sus competidoras menos responsables. Por tanto, cumplir con los retos de incorporar la RSC en las organizaciones es complejo de enfrentar; el éxito radicarán en la habilidad para implementar de manera responsable y colaborar con otros actores sociales y económicos para lograr mejoras sustanciales en el modelo económico dominante (Alea, 2007).

Una manera de sintetizar lo expresado hasta aquí por los críticos de la RSC es declarando una escala de conducta de las empresas o grados de compromiso, respecto a la RSC, tal como sigue:

1. Empresas indiferentes ante la RSC.
2. Empresas que hacen de la RSC un medio para ser rentables a corto o a largo plazos, buscando mejorar su imagen, atraer inversiones y buenos empleados, etcétera, es una estrategia denominada «argumento empresarial» (*business case/conveniencia*).
3. Empresas que practican la RSC porque están convencidas de que es su deber, independientemente de sus consecuencias en el desempeño (*normative case/convicción*).
4. Empresas en cuya estrategia esta incrustada la RSC; normalmente, son pequeñas y atienden un nicho de mercado ofreciendo productos de elevado valor.

Desde una perspectiva optimista podría esperarse que las empresas avancen desde una conducta tipo 1 hasta llegar a la tipo 4, pero con base en el institucionalismo no necesariamente se daría esta tendencia, puesto que hay factores que favorecen u obstruyen este avance progresivo. Para cubrir lo anterior, este trabajo se propone responder las siguientes preguntas: ¿cuál será el grado de desarrollo en materia de responsabilidad social logrado por las empresas? ¿Qué factores explican el avance registrado? Para responder, será necesario operacionalizar los conceptos e ideas anteriores, que es lo que se propone a continuación.

MÉTODO, MEDICIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA RSC

Un modelo que operacionaliza la evolución en el alcance de la RSC y que al mismo tiempo sirve como medio de evaluación, fue propuesto por el *Center of Corporate Citizenship* del Boston College de Estados Unidos. Su modelo de Ciudadanía Corporativa (Mirvis y Googins, 2006) consta de siete dimensiones (figura 1), que se refieren a la medida en que la RSC se va introduciendo en la lógica empresarial, y cinco etapas, que miden el grado en la cual las dimensiones se van logrando, cuando todas las dimensiones alcanzan la etapa 5, la empresa es un *ciudadano corporativo ideal* en el sentido que la RSC está en la estrategia corporativa de la organización; esto quiere decir, es su *modus operandi*.

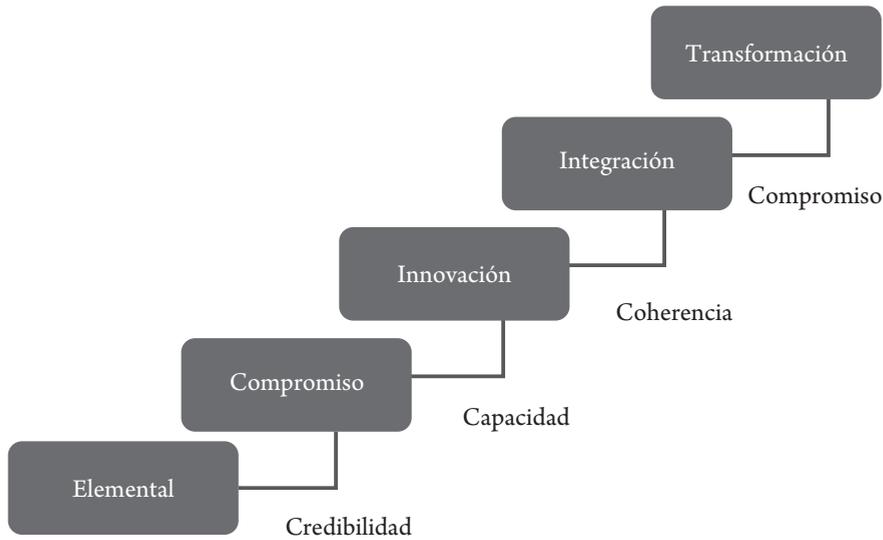
FIGURA 1
 Modelo de Ciudadanía Corporativa

ETAPAS						
Dimensiones		1. Elemental	2. Compromiso	3. Innovación	4. Integración	5. Transformación
	1. Concepto de Ciudadanía (RSC)	Trabajo, utilidades e impuestos	Filantropía y protección ambiental	Gestión de agentes o asociados	Sustentabilidad o triple línea de flotación	Cambio de juego
	2. Intento estratégico	Dentro de la ley	Licencia para operar	«Empresa caso»	Proposición de valor	Creación de mercado o cambio social
	3. Liderazgo	Discurso, al margen de la acción	Apoyador, en la jugada	Vigilante en la cima	Campeón al frente	Visionario (hacia delante de...)
	4. Estructura y operaciones	Marginal, manejado por el <i>staff</i>	Funcional Propietario	Coordinación transfuncional	Alineamiento organizacional	Corriente principal: Impulso del negocio
	5. Asuntos sociales y medio ambientales	Defensivo	Reactivo Políticas	Programas responsables	Proactivo, sistemas	Definición
	6. Relaciones con los agentes	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Propietarios Alianzas	Multi-organización
	7. Transparencia	Protección lateral	Relaciones públicas	Responsable programas	Aseguramiento	Apertura completa

Fuente: The Center for Corporate Citizenship at Boston College, en Mirvis y Googins (2006).

De manera adicional, el modelo del Boston College reconoce que el desarrollo de la RSC en las empresas no es lineal (Mirvis y Googins, 2006), pues está diseñado para registrar un avance desigual en sus dimensiones; de esta manera, si se estima un promedio representativo del conjunto de las siete dimensiones, es posible ubicar a toda la empresa en alguna de las etapas e identificar los desafíos para avanzar en el camino hacia la RSC plena. Específicamente se trata de construir credibilidad, capacidad, coherencia y compromiso (figura 2). Por otra parte, los factores que pueden obstruir o impulsar un grado de desarrollo pueden ser: (1) los intereses de los fundadores, (2) la regulación externa, (3) las tradiciones y la cultura organizacional, (4) el liderazgo, y (5) las presiones sociales externas.

FIGURA 2
Etapas y desafíos en el desarrollo de la RSC



Fuente: The Center for Corporate Citizenship at Boston College, en Mirvis y Googins (2006:5).

Nota. Las etapas corresponden a los cuadros con fondo negro, mientras que los desafíos se ubican entre ellas.

La aplicación del modelo del Boston College no es algo sencillo. Amerita un examen cualitativo, cierta profundidad en el análisis y una fina interpretación para captar el alcance y avance en las diferentes dimensiones. Su aplicación en este trabajo llevó a definir una guía de entrevista que se aplicó a diferentes directivos y empleados de las empresas declaradas como socialmente responsables y que ostentaban un distintivo. Cuando fue posible, también se entrevistó a clientes, proveedores y líderes sindicales. Asimismo, se hizo la revisión documental disponible para lograr ubicar a cada organización en la escala del método. La certificación de la RSC, en cambio, propuesta por diversas organizaciones, es una medición puntual de la presencia de una lista de requisitos, normas o estándares que se cumplen o no, que se tienen o no y en esa medida se certifica a una empresa como socialmente responsable.

A propósito de la certificación, vale la pena comentar que en México hay básicamente dos organizaciones que impulsan, evalúan y certifican la RSC. Se trata del Centro Mexicano para la Filantropía, AC (CEMEFI), que otorga el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) que ha instrumentado el programa Empresa Familiarmente Responsable y que confiere el distintivo EFR (Empresa Familiarmente Responsable). La primera basa su apreciación en cuatro temas o criterios: (1) gestión empresarial ética, (2) calidad de vida en la empresa, (3) vinculación e impacto en la comunidad, y (4) cuidado y preservación del medio ambiente, mientras que la segunda enfatiza: (1)

la conciliación trabajo/familia, (2) la equidad de género, y (3) el combate contra la violencia laboral y contra el hostigamiento sexual, todo ello en el seno de la empresa en cuestión. Es clara la diferencia de ambos métodos: el CEMEFI se concentra en la atención a la ética empresarial en sus aspectos sociales internos y externos, así como los ambientales, mientras que la STPS y su EFR, como su nombre lo indica, se concentra en la constatación del respeto a los derechos humanos y a la búsqueda de la conciliación de los intereses de la empresa y la familia.

El distintivo ESR tiene vigencia de un año y sus estadísticas demuestran lo relativamente fácil de adquirir y la falta de continuidad y avance en el tema, desde el momento en que sólo un pequeño número de grandes empresas mantiene sus registros más de un año; sus estadísticas confirman esta tendencia: un crecimiento exponencial de las nuevas certificaciones y un declive de refrendos de la misma. Por su parte, la STPS no declara la vigencia de su distintivo EFR. Tanto en el otorgamiento de la ESR como la EFR, la medición de la RSC es resultado de la autoevaluación y la certificación consecuente se otorga en el momento en que se logra un estándar mínimo.

Considerando lo anterior, este estudio presenta los resultados de la medición del grado de desarrollo de la RSC y su interpretación, logrados mediante el uso de métodos e instrumentos de mayor profundidad aplicados a casos seleccionados por su poder explicativo, lo que permite una contrastación teórica, más que una generalización estadística, lo cual no es una contribución menor según Yin (2008) y Stake (1995), entre otros.

RESULTADOS: LA RSC EN MÉXICO A LA VISTA DE SEIS CASOS

Se describen, comparan y comentan los resultados de los niveles de RSC de seis casos de empresas a las que se les aplicó el método Boston College. Por otra parte, la información recolectada, como parte del trabajo de campo,¹ posteriormente procesada e interpretada para deducir los avances logrados en materia de RSC por las empresas estudiadas, se muestra en la Figura 3,² en la cual puede apreciarse que las organizaciones que muestran el mayor avance –al alcanzar las últimas etapas– son Química Pet y la Cía. Minera Dolores. Se trata de dos grandes empresas de propiedad extranjera, cuya actividad, como su nombre sugiere, da lugar a procesos contaminantes y riesgosos en materia humana y ambiental, lo que probablemente las impulsa –de manera consistente y organizada– a compensar o anticipar sus impactos en los grupos interesados.

¹ Los autores reconocen la participación de los siguientes colegas en los estudios de caso: Amalia Rico Hernández, Myrna García Bencomo, Gerardo Reyes L., Juan Ollivier F., Ruth Ojeda L. y Olivia Jiménez D.

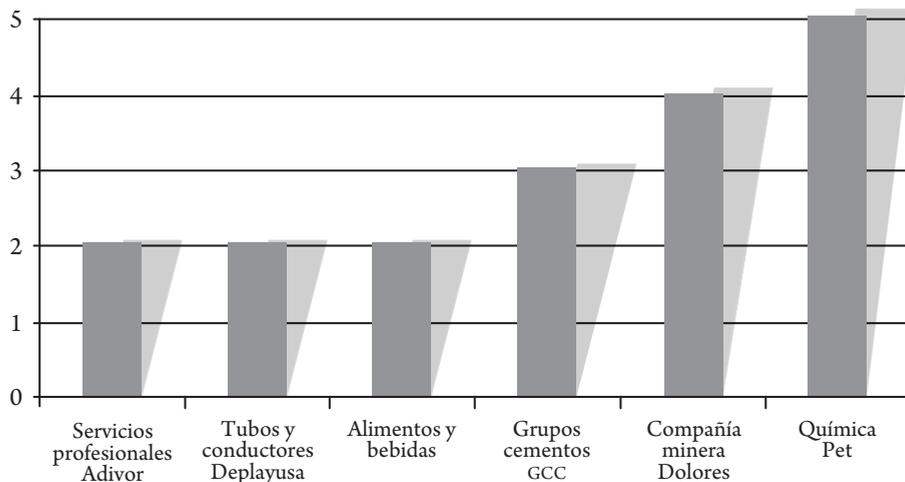
² En el anexo 1 se encuentra el detalle de resultados que se condensa en la figura 3.

En un rango intermedio de alcance en materia de RSC se encuentran las empresas dedicadas a la producción del cemento y la fabricación de alimentos y bebidas; nuevamente, en el caso de la primera es la naturaleza de la actividad la que posiblemente la anima a prever o aminorar los efectos o externalidades en los agentes interesados. La empresa dedicada a la fabricación y venta de alimentos y bebidas de manera voluntaria declara como misión crear valor y compartirlo entre sus agentes e intenta concretarla con programas sociales. Ambas empresas son filiales de multinacionales.

El último grupo de empresas manifiesta un avance modesto en materia de RSC al ubicarse en las primeras etapas. Se trata de una empresa industrial mediana de capital nacional (Tubos y Conductores Deplayusa), que no obstante se enfrenta a la competencia de las grandes multinacionales, encuentra recursos y espacios para llevar al cabo programas sociales y ambientales; finalmente la empresa Adivor, con modestos avances en la materia, es de reciente creación y está dedicada a prestar servicios profesionales en informática, particularmente en materia de internet. La característica común de ambas es la voluntad de sus propietarios⁷dirigentes de impulsar la RSC en su empresa y obtener la certificación correspondiente y publicarlo.

Un análisis más detallado de los resultados asociando etapa lograda y desafío implicado (figura 2) muestra que la empresa/caso Química Pet parece haber logrado el más elevado grado de desarrollo en cuanto a RSC, es decir, la etapa de transformación. De acuerdo con el modelo del Boston College, en esta etapa las empresas han logrado fusionar la responsabilidad social en su estrategia corporativa y se distinguen por la innovación en cuanto a productos, procesos y programas, los cuales son tanto rentables como socialmente responsables. Los directivos de estas empresas se distinguen como líderes de opinión y declaran un profundo compromiso con la aportación de las empresas a un mundo mejor; asimismo, están continuamente buscando alianzas con grupos y firmas para ampliar el alcance de sus programas y metas, así como comprometer a más gente en su lucha.

FIGURA 3
 Etapas de Responsabilidad Social Corporativa de seis casos



Fuente: Resultados de la investigación de campo.

Nota. Los números del eje de las ordenadas corresponden a las etapas indicadas en la figura 2.

En el otro extremo de la figura 3 están tres empresas/caso que logran la etapa 2: compromiso. Esta etapa se caracteriza, según el modelo, en que las empresas y sus dirigentes han adquirido conciencia de la importancia de ser socialmente responsables y empiezan a concebir medidas y programas de acción en esa dirección. Las cuestiones sociales y ambientales empiezan concentrar la atención de los dirigentes; sin embargo, aún no cuentan con los recursos para enfrentar o contribuir a su buen manejo. Su desafío, entonces, es construir capacidad para entrar de lleno a etapas más avanzadas, como la de innovación (figura 2) en la cual se encuentra el Grupo Cementos.

En la etapa 3, de innovación, las empresas desarrollan sus propios programas de responsabilidad social con la consulta y participación de los agentes interesados. Los programas son de gran alcance y es el directivo principal quien impulsa y vigila su desarrollo. También en esta etapa las empresas empiezan a monitorear sus avances en materia de RSC y a hacer públicos sus reportes. El desafío es crear coherencia, es decir, saber conciliar rentabilidad y responsabilidad entre sus programas y demostrarlo en sus reportes para avanzar en la etapa 4: integración, donde se encuentra la Cía. Minera Dolores. En esta etapa, las iniciativas de responsabilidad social y ambiental están siendo impulsadas por el cuerpo directivo y su avance y desarrollo es evaluado en los tableros de mando estratégicos. La rentabilidad deja de ser el objetivo último de los programas sociales (*business case/conveniencia*) y empiezan a verse como parte de la estrategia corporativa.

Por último, a nivel de dimensiones, como se muestra en el anexo 1, la más rezagada del grupo de empresas estudiadas es la transparencia, entendible en el contexto

mexicano. Otro rasgo común, aun cuando no es muy notable, es el bajo nivel en las primeras dimensiones: el concepto de ciudadanía, intento estratégico y liderazgo, que se interpreta como que no es claro en la mente de los dirigentes el fin último de la RSC y, por tanto, no lo ubican de manera fácil en las estrategias corporativas. La consecuencia de esta laguna conceptual es la decadencia de los programas sociales y el consecuente estancamiento del desarrollo en responsabilidad social.

A nivel de los factores que pueden asociarse al nivel del desarrollo de la RSC en el grupo de empresas estudiadas, varias hipótesis pueden postularse. La primera es que las grandes empresas son las que mayor nivel de RSC registran, confirmando con ello que el desempeño social pasa por el desempeño financiero. En una primera instancia, resulta lógico pensar que las condiciones económicas sean importantes para predecir una conducta socialmente responsable de las empresas. Por una parte, un débil desempeño económico y un ambiente poco propicio para el crecimiento reduce la posibilidad de una conducta responsable; un ambiente de pobreza y desigualdad económica y social también es un acicate para que la empresa haga algo. La naturaleza de la actividad aparece como un factor contingente muy importante; a mayor impacto social potencial o real, visible o palpable, se despliega una mayor implicación social, es decir, la RSC por conveniencia; en *contrario sensu*, estarían los grandes bancos, los cuales no parecen tener preocupación por el impacto social de sus operaciones, no obstante su buen desempeño financiero.

Otro factor contingente que explica los resultados, se refiere a que la relación entre las condiciones económicas –tanto de la empresa, como la de su medio circundante– y la RSC se ven influidas por las instituciones. Habiendo evidencias de que la noción de RSC surge primero en los contextos institucionales anglosajones, donde el mercado y sus actores tradicionalmente han tenido una imagen positiva; mientras que en México el mercado y sus actores padecen de una falta de legitimidad pública, no es difícil anticipar bajos niveles de desarrollo de RSC. Otras destacadas diferencias institucionales respecto a México se refieren a que en nuestro país persiste un Estado secular, junto con una fuerte tradición católica expandida en los líderes empresariales, así como altas expectativas sociales acerca del Estado y su responsabilidad en el bienestar; en consecuencia, se espera menor responsabilidad de la empresa en el tema (Blasco y Zolner, 2010).

La conciencia sobre los problemas sociales de los dirigentes-propietarios es una condición *sine qua non* para que las pequeñas y medianas empresas inicien sus actividades de esta naturaleza. Se descubre que aun cuando cuentan con recursos escasos y enfrentan fuerte competencia, concentran sus esfuerzos en programas sociales dirigidos a sus empleados. En el caso mexicano, se dice que la prevalencia de la filantropía como parte de una ética individual operada mediante donaciones a fundaciones. Es una consecuencia de la herencia institucional que junto con otros factores económicos, como la pobreza y desigualdad, juegan un importante rol en la contención del desarrollo de la RSC (Visser, 2008). Lo anterior se evidencia cuando

se constata que las pocas empresas que se comprometen con planes sistemáticos de naturaleza social son las multinacionales mexicanas o las filiales de las extranjeras asentadas en nuestro país.

Sobre este tema, la pregunta que sigue pendiente es acerca de la esencia del argumento empresarial, es decir, si la actitud está impulsada por una genuina preocupación social (*normative case/convicción*) o si es su finalidad la rentabilidad (*business case/conveniencia*) y la certificación el medio para aumentar su legitimidad y prestigio social. Asociado a lo anterior, está la levedad de las normas o estándares de los organismos emisores de las mismas y las prácticas de las empresas certificadoras, fenómeno muy evidente en las normas o estándares denominadas ISO, que han dado lugar a una verdadera y lucrativa industria donde el juego no es verificar el nivel de calidad de los productos, sino constatar la existencia de un proceso, que supuestamente genera productos o servicios de calidad, o simplemente dejar constancia que se aplican los estándares o normas a los que se han comprometido, sin que ello sea una evidencia de que los procesos o los productos sean de calidad o sean los mejores.

En efecto, la ligereza de la certificación ISO (Seddon, 2000) y sus efectos perversos –la creación de una industria de vendedores y consumidores de normas, mientras que la verdadera causa, la calidad, sigue su propia trayectoria– amenazan reproducirse en los productores, los verificadores y los usuarios de las normas RSC. Como se ha mencionado, en el fondo del problema está la cuestión de la regulación de las actividades económicas; en este caso, la sanción de la calidad de los productos y la responsabilidad de los productores: si el Estado debe ser el responsable de ello; el mercado y sus consumidores libres y autónomos o las mismas empresas mediante la autorregulación. La experiencia hasta la fecha se resume así: el aparato público ha demostrado ser costoso e ineficaz, pero aunque el mercado es el mecanismo más barato también ha demostrado ineficacia; en consecuencia, en la era de la globalización la autorregulación pareciera ser la única alternativa, de manera que la tendencia apuntada –la del surgimiento de la industria de la certificación– y las sombras de duda que proyecta sobre su eficacia y transparencia resulta inevitable.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

En general, hay clara evidencia de que la pobreza, la desigualdad y el deterioro ambiental avanzan o no disminuyen al ritmo que se considera prudente. Frente a ello, el llamado para que las empresas cooperen en la mejoría del medio del que dependen –y de cuyo estado muchas de ellas han estado directamente implicadas– es cada vez más insistente. Sin embargo, la teoría en respaldo a sus posibles respuestas se encuentra en un estado de tensión. En un extremo se ubica el sólido argumento proveniente de la teoría económica de la firma, que sugiere que la

contribución de la empresa a los problemas sociales es erróneo, porque no es legal ni prudente dedicar sus recursos a fines sociales.

En el otro extremo del continuo teórico está la teoría de los *stakeholders*, atribuida a R. Edward Freeman, quien, como es sabido, busca con ella examinar cómo se relaciona una empresa con cualquier grupo de individuos que puedan afectar o son afectados por la manera en que logra sus objetivos. La teoría de los *stakeholders* parecía ofrecer un poderoso argumento social a la teoría económica de la firma, pero naufraga cuando no logra convencer cómo lograr conciliar y equilibrar los diversos intereses sin acudir a razones normativas (Freeman et al., 2010).

Todo parece indicar que las consecuencias instrumentales de la teoría de los *stakeholders* sólo aumentan la tensión entre los imperativos sociales y económicos que confrontan las empresas. Hasta hoy, los esfuerzos por reconciliar dicha tensión han sido contraproducidos porque los investigadores organizacionales se han basado en las ideas económicas y han renunciado a emplear sus propios argumentos; por ejemplo, cuando al evaluar los programas sociales en términos de sus impactos en la economía y finanzas de la empresa no consideran su impacto en los supuestos beneficiarios de dichos programas. Es claro que el desempeño financiero no necesariamente es el mejor árbitro de las cuestiones que involucran valores sociales y otras relaciones no económicas, aun cuando las empresas sean los actores. Los investigadores en organizaciones y gestión de empresas, además de teorizar sobre la colisión de objetivos e intereses, podrían explorarlo y proporcionar ideas de cómo encauzarlo en la práctica (Margolis y Walsh, 2003).

Por otra parte, algunos autores, como Marens (2010), Vogel (2005), Reich (2007) y Aktouf (2008), no son optimistas y argumentan que muchas empresas sostienen la RSC para evitar la presencia del Estado, mientras mantienen una lucha feroz por permanecer en el mercado acudiendo a todo tipo de prácticas, incluyendo las poco éticas. Argumentan que la historia esta plena de ejemplos de cómo los periodos de intensa competencia impulsa a las empresas a emprender acciones socialmente irresponsables para sobrevivir, como comprometer la funcionalidad o seguridad del producto, disminuir su calidad, sobreexplotar a la mano de obra o los recursos naturales, entre otros.

Un aparente punto intermedio en el eje de las posibles respuestas a actuar en favor de la contribución de las empresas a la mejoría social es el razonamiento que señala que el desempeño social de las mismas es consistente con su desempeño financiero (*business case/conveniencia*, o argumento empresarial a favor de la RSC); en palabras de Kofi Annan, en su papel de Secretario General de la ONU: hay una feliz convergencia entre lo que los accionistas quieren y lo que es mejor para millones de pobres en el mundo. Pero asumiendo que los estudios empíricos confirman la relación positiva entre desempeño social y financiero de las empresas, en el fondo es un argumento a favor de la teoría económica de la firma y a favor de la inacción frente a la persistente miseria.

Frente al panorama anterior, sólo queda ampliar la investigación académica que dé a conocer las genuinas tendencias y los efectos verdaderos del fenómeno RSC, así como las opciones disponibles para su mejor manejo y comprensión. Con los datos e ideas planteados, se ha pretendido contribuir a lograr mayores pruebas empíricas para contrastar las teorías y de esta manera contribuir al debate entre la teoría contractual de la firma –y su énfasis en el desempeño financiero– y a la teoría de los *stakeholders* y su énfasis en el desempeño social.

REFERENCIAS

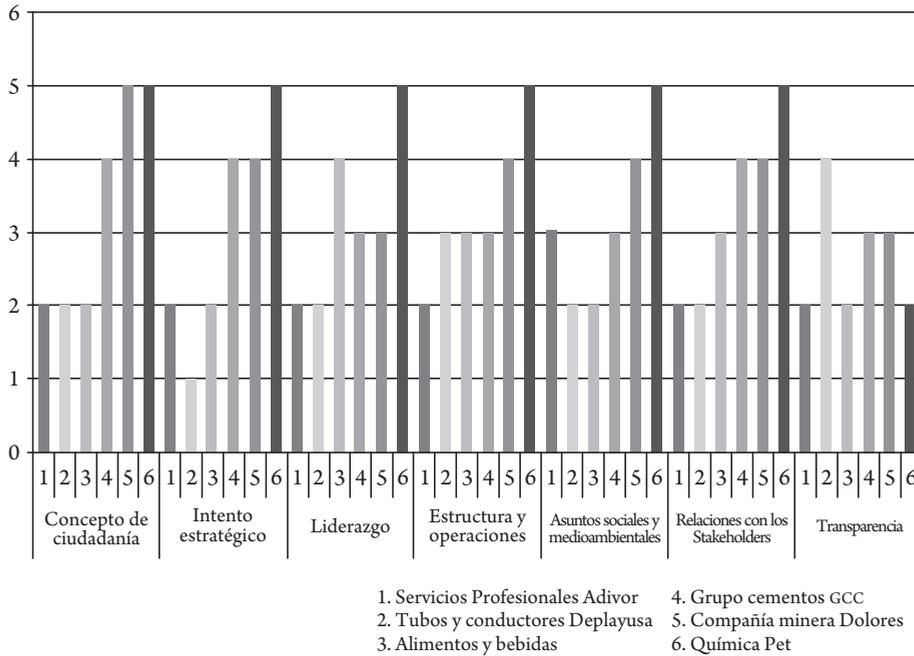
- ALEA, G.A. (2007). «Responsabilidad Social Empresarial: su contribución al desarrollo sostenible». *Futuros*. Revista trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable, núm. 17, vol. 5. Disponible en internet: <http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm> (mayo 5 de 2010).
- AKTOUF, Omar (2008). *Halte au Gachis, en finir avec l'économie-management a l'américaine*. Montreal: Liber.
- BLASCO, M., y M. Zolner (2010). «Corporate Social Responsibility in Mexico and France: exploring the role of normative institutions». *Organization Studies* 49 (2), 216-251.
- CAMPBELL, J. (2007). «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility». *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- CARROLL, Archie B. (1979). «A three - dimensional conceptual model of corporate performance». *Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, núm. 4, 497-505.
- CORREA, M.E., S. Flynn y A. Amit (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie: Medio Ambiente y Desarrollo, núm. 85. Santiago de Chile: CEPAL. En <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>> (marzo 20 de 2010).
- FREEMAN, R.E., J.S. Harrison y A.C. Wicks et al. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge.
- MARENS, R. (2010). «Destroying the village to save it: corporate social responsibility, labor relations, and the rise and fall of American hegemony». *Organization*, 17(6), 743-766.
- MARGOLIS, J.D., y J.P. Walsh (2003). «Misery loves companies: rethinking social initiatives by business». *Administrative Science Quarterly*, 48 (2).
- MIRVIS, P., y B.K. Googins (2006). «Stages of CORPORATE Citizenship». *California Review Management*, 1, 48(2), 104-126.
- Pacto Mundial (2000). «El pacto mundial (Organización de las Naciones Unidas)». En <<http://www.un.org/es/globalcompact/index.shtml>> (abril 2 de 2010).
- REICH, R. (2007). *Supercapitalism; the transformation of business, democracy and everyday life*. USA: Knopf.
- SCHWARTZ, M.S., y A.B. Carroll (2008). «Integrating and unifying competing and complementary frameworks, the search for a common core in the business and society field». *Business and Society*, 47 (2) 148-186.
- SEDDON, J. (2000). *The case against ISO 9000*. USA: Oak Tree Pr.
- STAKE, R.E. (1995). *The art of case study research*. USA: Sage.

VISSER, W. (2008). «Corporate Social Responsibility in Developing Countries». En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. Siegel *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.

VOGEL, D. (2005). *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. USA: Brookings Institution.

YIN, R.K. (2008). *Case Study Research: designs and methods*. USA: Sage, Fourth edition.

ANEXO 1
Dimensiones y etapas de Responsabilidad Social Corporativa de seis casos³



Fuente: Resultados de la investigación de campo.

³ Los autores reconocen la participación de los siguientes colegas en los estudios de caso; Amalia Rico H., Myrna García Bencomo, Gerardo Reyes L., Juan Ollivier F., Ruth Ojeda L. y Olivia Jiménez D.



RESUMEN

Las empresas modernas están obligadas a mantenerse en constante carrera de actualización e innovación en sus procesos y estructuras administrativas para subsistir en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Para el caso de las empresas hortícolas, este axioma no las excluye. Por lo general, en este sector económico ha predominado la utilización de sistemas tradicionales de procesos y organización administrativa. En nuestro estudio de caso –una empresa de este giro–, se analizó cómo ha sido el proceso de producción y comercialización que la ha llevado a ser líder en este ramo, identificándose que las estrategias implementadas en esta compañía para lograr ventajas competitivas se articulan con aportaciones teóricas de las escuelas estratégicas planteadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, y la propuesta tipológica de Miles & Snow. Asimismo, se observaron los principales obstáculos que enfrentan, dando como resultado un esquema que resume el proceso evolutivo de las formas de organización en la producción y comercialización de la empresa hortícola.

Palabras clave: empresa hortícola, estrategia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The modern companies are forced to stay in a constant race of update and innovation in its processes and administrative structures to be able to subsist in a demanding and more and more competitive market, for the case of the horticultural companies is axiom does not exclude them. Generally, in this economic sector it has predominated the use of traditional systems of processes and administrative organization, for the case study that appears this in work of a company of this turn, was analyzed like has been the process of production and commercialization that the taken a to be leader in this branch, identifying itself that the strategies implemented at present in this company to obtain competitive advantages, articulate with theoretical contributions of the strategic schools raised by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, and Thousands the typological proposal of & Snow, also the main obstacles were observed that face; giving like result the generation of a scheme that summarizes the evolutionary process of the forms of organization in the production and commercialization of the horticultural company.

Keywords: hortícola company, strategy, competitive advantage.

Luis Alfredo Vega Osuna es candidato a doctor. Profesor de asignatura B en la Universidad Autónoma de Sinaloa en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Culiacán. Cto. Villa Almería 3563, colonia Villas del Río Élite, CP 80050. Culiacán, Sinaloa, México. Tel. (667) 257-05-31. Cel: 6671 75-48-33 <luisalfredo86@yahoo.com.mx>.

Sergio Alvarado Altamirano es profesor investigador de la Universidad de Occidente, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Avenida Tercera # 3931. Fraccionamiento Lomas del Sol Élite. Culiacán, Sinaloa, CP 80016. Tel. (667) 753 33 01. Cel: 6671 67-88-67. <salvarado@rectoria.udo.mx>.

Luiz Vicente Ovalles Toledo es profesor de asignatura. Doctor en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UAS. Coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas. Domicilio: Privada de los Almendros 2237, fraccionamiento Los Almendros, CP 80026, Culiacán, Sinaloa. Tel. (667)754-82-72. <ovalles@uas.uasnet.mx>.

LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA HORTÍCOLA SINALOENSE COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Fecha de recepción: 20/12/2011

Fecha de aceptación: 31/01/2012

Luis Alfredo Vega Osuna
Sergio Alvarado Altamirano
Luiz Vicente Ovalles Toledo

La evolución en el mundo de los negocios es cada vez más compleja, primordialmente por el incremento en la competencia internacional, que ha generado gran rivalidad entre las empresas, ocasionando interés por encontrar nuevas alternativas de desarrollo estratégico para mejorar sus niveles de participación en el mercado, así como la competitividad requerida con el propósito de consolidarse y permanecer en el mercado (Porter, 1996).

En estas circunstancias, el mercado de las hortalizas no está exento. Se caracteriza por ser un sector complejo e inestable, en donde la mayor parte de las veces no se cuenta con la certidumbre en los precios de negociación, porque hay varios obstáculos y limitaciones, entre los que destaca el alto número de participantes ofreciendo la sobreoferta de un mismo producto, lo que conduce a la disminución de los ingresos y el incremento de la complicación para comercializar el producto con mejores expectativas.

Este sector ha sido financiado durante muchos años por el bróker, o distribuidor, para desarrollar sus actividades productivas, lo que ha originado gran dependencia con el mismo y ha provocado la disminución de los márgenes de utilidad y el riesgo potencial de ser eliminada esa actividad por la entrada de nuevos competidores provenientes de Centroamérica, según Sandoval (2010) y Elizalde (2010). De acuerdo con esta situación, la empresa hortícola ha comenzado a presentar síntomas, como la disminución en las ventas, la pérdida y dificultad para recuperar la inversión, la disminución en los precios, inseguridad e incertidumbre para comercializar los productos en los distintos tipos de mercado y reducción en los márgenes de utilidad.

Ante este panorama, Elizalde (2010) y Rodríguez (2010) coinciden en que los principales problemas de la empresa hortícola son de orden comercial y productivo, porque hay desconocimiento acerca de la evolución respecto al comportamiento del mercado y de las alternativas tecnológicas disponibles para desarrollar nuevos productos. Entre los principales problemas comerciales aparecen la volatilidad en los precios hortícolas, un canal de distribución muy amplio, la existencia de una marca para mejorar el nivel de posicionamiento de este tipo de productos y la falta de financiamiento y de organización en esta actividad. Acerca de los problemas de producción, el uso, desarrollo y aplicación de tecnología se ha aplicado sólo para mejorar la producción primaria, sin incluir adicionalmente la búsqueda y desarrollo de nueva tecnología en productos que tengan mayor valor agregado; de manera adicional, no se cuenta con planeación integral por sector de la oferta productiva que incluya cada uno de los productores de la región para evitar la sobreoferta, como no hay un programa que fomente y estimule la productividad.

En atención a este contexto, Tovar (2002), Gereffi (2001) y Rodríguez (2010) coinciden en que se deben buscar y estructurar las formas de organización que en la mayor parte de la hortícolas de tamaño pequeño y mediano predomina la organización de tipo tradicional caracterizada por el centralismo, por una estructura de tipo vertical, por producir y comercializar mediante un sistema convencional sin investigar otro tipo de opciones de comercialización, lo que en cierta manera tiene impacto negativo en el desarrollo y crecimiento de una empresa, poniendo en riesgo su permanencia por no considerar las exigencias y necesidades del entorno global respecto a nuevas tendencias de consumo que, para algunos teóricos que han trabajado y conceptualizado lo que representa una nueva forma de organización, de indagar y adaptar la estructura de una organización, que consiste en identificar las necesidades del mercado en relación con la evolución global.

Por ello, el objetivo general de este trabajo se enfocó en conocer, mediante un estudio de caso, cómo ha sido el proceso de producción y comercialización de la empresa hortícola líder en su ramo, considerando estudiar y analizar el proceso de organización y sus estrategias para lograr la competitividad; además, por ser una empresa con alto grado de reconocimiento social, por su trayectoria como una de las pioneras en el desarrollo de este tipo de actividad en el estado de Sinaloa, por las enseñanzas en el amplio conocimiento y estudio en ciencias administrativas que deja para la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas hortícolas. De esto desprendemos la interrogante central que le ha dado dirección y que responde a las inquietudes de este estudio: ¿cuáles son las formas de organización de las actividades de producción y comercialización que utilizan las empresas hortícolas sinaloenses, las estrategias implementadas, sus efectos y evaluación en el logro de los objetivos y de la competitividad organizacional?

MARCO TEÓRICO

Esta investigación se suscribe a los trabajos de importantes investigadores, como Rodríguez (2010) y Sandoval (2010), quienes coinciden en que la empresa hortícola sinaloense debe desarrollar nuevas formas comerciales y productivas de organización, con la finalidad de evolucionar de una organización tradicional y con el objeto de responder a las exigencias del entorno para satisfacer las necesidades del mercado, así como las nuevas exigencias sociales, políticas y de protección al medio ambiente.

Sin embargo, es importante resaltar que el objeto de estudio pertenece a una organización, en donde uno de los factores determinantes en su elección consiste en analizar, comprender y predecir los comportamientos que posee la organización hortícola sinaloense en sus procesos de producción y de comercialización y cómo el estudio de estas áreas puede ayudar a generar las bases para alcanzar la competitividad.

Ante la incertidumbre, diversidad y desorden en el contexto local, nacional e internacional de las empresas hortícolas, para que puedan adaptarse, necesitarán entrar en un proceso de modernización (Barba y Solís, 1997). A medida en que inicia el desarrollo de innovaciones en tecnología, da lugar a generar nuevas formas de organización que tienen como propósito adecuarse a las condiciones del mercado y el entorno, y éstas van creciendo de formas simples y tradicionales a más sofisticadas (Heyderbrand, 1989). Este autor agrega que el motor principal del cambio no se encuentra en lo técnico, sino en el ser, en el humano, y eso es lo que genera nuevas fuentes de innovación y de creatividad para dar una respuesta más precisa y de manera rápida a las exigencias del entorno. De esta manera, Rivas (2002) y Clegg (1990) coinciden en que una organización no puede ni debe ser totalmente conservadora en su organización, porque el ambiente ya no es el mismo, debido a esa complejidad que presenta la globalización.

Partiendo del modelo de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior –competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria– influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué en un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen –enfoque interno–, o los que se deben adquirir para competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

La búsqueda y desarrollo de estrategias se encamina a encontrar soluciones a los principales problemas que vive el campo hortícola. Tan es así que al ser desarrolladas en el marco teórico se eligieron las que enfrentan los principales retos

que presenta la globalización, entre las que destacan la estrategia organizacional, estructura y procesos por Miles y Snow (1978), las estrategias genéricas de Michael Porter, que corresponden a liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, y las escuelas de pensamiento propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

Miles y Snow (1978) expresan que el desarrollo de una organización debe adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Es el caso del emprendurismo, de la adquisición correcta de tecnología y de lograr el desarrollo de nuevos procesos administrativos que le permitan a las organizaciones evolucionar. Consecuentemente, se requieren desarrollar estrategias que incluyan la estructura y los procesos de producción y comercialización. Para dar solución, el autor plantea cuatro tipos de estrategia: los defensores (*defenders*), los prospectores (*prospectors*), los analíticos (*analyzers*) y los reactores (*reactors*). Los defensores se encuentran en un mercado estable, sin muchos cambios; utilizan la estrategia de precios de manera agresiva para evitar que entren nuevos competidores; se caracterizan por no hacer investigaciones de mercado y una intensiva planeación de costos. Los prospectores trabajan en mercados con mayor inestabilidad y un grado de exigencia mayor, por lo que continuamente monitorean para localizar y encontrar nuevas oportunidades; les interesa adquirir tecnología flexible y manejar una estructura y una comunicación horizontal. Los analíticos parten de buscar cómo minimizar el riesgo y, a su vez, maximizar las utilidades, tomando en consideración los aspectos más importantes de los defensores y de los prospectores, manejando un producto existente e inquiriendo nuevas oportunidades de mercado. Por último, los reactores se forman cuando el ambiente es totalmente inestable, incierto, con pocos resultados favorables y tomando decisiones y estrategias sin tener sustento. Son renuentes al cambio.

De acuerdo con esta teoría, a partir del análisis y la observación, la empresa hortícola sinaloense es un defensor, porque se halla en un mercado estable. No hay interés por desarrollar investigación de mercados y su preocupación es cómo minimizar costos con la aplicación y búsqueda de sistemas de planeación con que logren mejor control de los costos, desde la cosecha y la siembra, hasta su empaque y envío del producto al mercado. Pero según las nuevas exigencias, la estrategia más factible y asertiva es la de los analizadores porque, por un lado, mantienen el producto en fresco hacia los mercados definidos de manera tradicional, que muestran un comportamiento estable, aunque, por otro, se puede ir en busca de nuevos segmentos y nichos de mercado que le permitan tener otras expectativas y participar en el desarrollo de innovaciones y de productos para enfrentar la competencia de los productores centroamericanos.

En el apartado de estrategias genéricas propuestas por Porter (1999), en que la empresa hortícola utiliza los tres tipos de estrategias genéricas, el liderazgo en costos, al utilizar sistemas integrales de planeación, tanto en la adquisición de insumos

para todos los meses de producción y en el uso de los mismos de manera óptima con la finalidad de evitar desperdicios, ha adquirido maquinaria y equipo que ayuda a reducir mano de obra para disminuir costos; la de diferenciación, en donde la empresa ha buscado desarrollar productos con la más alta calidad, logrando la inocuidad, con el propósito de posicionar las hortalizas en el mercado nacional e internacional. Es el caso de dar seguimiento a las reglas y normas propuestas por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA). Por último, la estrategia de enfoque o de sistema, en donde la empresa ha buscado un nicho de mercado, representado por empresas de restaurantes, cadenas de hoteles y de supermercados, por lo que se ha especializado en la producción de tomate verde bola, caracterizado por tener buena consistencia, alta vida de anaquel y un sabor único, muy atractivo para este tipo de mercado.

Mintzberg (1990) desarrolla un análisis de los procesos de dirección estratégica desde distintos ángulos. Propone diez enfoques. Cada uno se ubica en una escuela de pensamiento. Asimismo, cada escuela se asocia a un modelo de formación de estrategias con sus características distintivas. En la actividad hortícola es indispensable desarrollar estrategias, considerando cada escuela de pensamiento con el propósito de generar una estrategia integral que contenga todas las herramientas necesarias para enfrentar los grandes retos de la globalización. En el cuadro 1 se resumen los tipos de estrategias que pueden implementarse.

CUADRO 1
Las escuelas de Mintzberg con las estrategias de la empresa hortícola

ESCUELA	ESTRATEGIA HORTÍCOLA
Diseño	Orientar la producción hortícola hacia productos con valor agregado, biotecnología y desarrollar certificaciones
Planificación	Establecer acuerdos entre los productores para fijar y establecer los volúmenes de producción, incluir una visión a mediano y largo plazo
Posicionamiento	Desarrollar estrategias genéricas con la que se busque el desarrollo de tecnología para reducir costos de producción, buscar la diferenciación del producto a través de la introducción de variedades, fomentar la industrialización de productos y desarrollar una estrategia de promoción y de publicidad
Empresarial	Es vital desarrollar el espíritu emprendedor y de solidaridad con el país, la región y la sociedad, buscando una filosofía de ganar-ganar, sustentada en la estrategia de colaboración
Aprendizaje	Fomentar y generar la confianza de intercambiar conocimiento que facilite y permita las condiciones para desarrollar ideas, considerando los avances tecnológicos, las nuevas filosofías de trabajo, como lo son el <i>empowerment</i> y <i>benchmarking</i> , entre otras

continúa cuadro 1

Poder	Es buscar el desarrollo de la política, mediante convenios de trabajo entre las universidades, las empresas agrícolas y el gobierno, con la finalidad de buscar la innovación de nuevos productos, mejorar las condiciones para facilitar trámites y además proporcionar y facilitar el desarrollo de programas que fomenten la integración e interconexión de las actividades
Cultural	Implementar y desarrollar nuevos estilos de trabajo, con el uso de tecnología aplicada en nuevos procesos de administración, cuya finalidad sea registrar en bitácoras qué es lo que sucede; un ejemplo es mantener el proceso de inocuidad en el campo
Ambiental	El eje central es buscar nuevas alternativas de comercialización mediante la búsqueda del desarrollo de productos industriales elaborados de los productos primarios con el objeto de enfrentar las nuevas exigencias del entorno y adaptarse rápido al desarrollo de nuevos productos
Configuración	Buscar y estructurar un modelo de desarrollo encaminado a encontrar y descubrir, con base en la biotecnología, elementos indispensables para desarrollar productos. Un ejemplo es la cisteína, sustancia obtenida del tomate, que sirve para evitar el cáncer en el ser humano

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

La empresa hortícola sinaloense no debe estancarse, trabajando bajo un mismo esquema, sino buscar la unión e intercambio de nuevos conocimientos y experiencias a través de la escuela del poder, planteada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), donde la cultura juega un papel determinante en las posturas de cada productor. Pero hay otro elemento fundamental, que es la iniciativa para emprender nuevas estrategias, basadas en el nuevo conocimiento, siguiendo el esquema que señala la escuela ambiental, que va de la mano con responder a las exigencias del entorno. Además, es relevante que el productor esté pendiente de los avances tecnológicos para analizar la factibilidad de implementar actividades que logren el desarrollo de nuevos productos, así como acciones de innovación que demanden los mercados, logrando con esto cumplir con los postulados teóricos de la escuela de la configuración. Como puede inferirse, es relevante incluir en la propuesta estratégica a todas las escuelas de pensamiento para reducir la incertidumbre y asegurar mayor pertinencia a la mejora de esta actividad económica.

METODOLOGÍA

El desarrollo de la actividad hortícola es un fenómeno de la vida contemporánea con un alto grado de importancia, porque significa el desarrollo para México y para el estado de Sinaloa. Por la complejidad del objeto de estudio, se decidió utilizar el método cualitativo, ya que permite describir y utilizar datos descriptivos.

Este método busca la aproximación con el mundo empírico y es flexible para analizar los puntos de vista de quienes interactúan en el fenómeno que se investiga. La estrategia de investigación en este trabajo es el estudio de caso simple, porque nos aproxima a la realidad, con base en los datos empíricos con la teoría, como lo señalan Taylor y Bodgan (1987). Una de las herramientas es el ángulo de investigación propuesto por Páramo (1999), que facilita organizar los conceptos relacionados con las dimensiones. En este caso, se refieren a las de comercialización y producción, las cuales convergen con las estrategias y la competitividad de la empresa hortícola, de manera que permite la generación de las preguntas específicas y qué conceptos son los que intervienen.

Estos conceptos sirvieron de guía para indagar las respuestas al utilizar los instrumentos metodológicos, como la observación directa, documental y participativa, las entrevistas y los análisis de textos utilizados como fuente informativa en cada unidad de análisis planteada: comercialización, producción y área administrativa, representada por los organismo agrícolas externos. Obtenida la información en notas de campo, se interpretó y lograron coincidencias y discrepancias entre cada informante clave. Luego, se hizo una reflexión, según los autores que participan con sus teorías en el marco teórico, para confirmar y validar la interrogante central. Esta parte de la investigación enriquece el trabajo porque se aprecian distintos puntos de vista que en cualquier otro tipo de metodología difícilmente pueden apreciarse; por tanto, se pudo precisar de mejor manera el comportamiento y las formas de pensar de las personas que participan en el objeto de estudio y cuál es su apreciación respecto a las formas tradicionales en relación con las nuevas formas de organización.

RESULTADOS

En este apartado, primero se hizo un análisis descriptivo de la empresa hortícola, desde su origen, fundadores, cómo inició su organización, qué producía, como ha sido su evolución y cómo es hoy. Después, retomamos el estudio de caso donde cada uno de los subtemas surge de las preguntas específicas. Podemos deducir que este tipo de estrategia metodológica y el acercamiento de manera directa con el objeto de estudio nos dio un resultado favorable para encontrar las respuestas pertinentes de la interrogante central, así como de las preguntas específicas, incluyendo sus objetivos que han servido como puntos referentes para organizar la información obtenida de las fuentes empíricas y bibliográficas de los principales autores. A continuación, se precisan las respuestas encontradas en cada tema.

La actividad hortícola en Sinaloa

Sinaloa es reconocido como uno de los principales proveedores de alimentos a nivel nacional e internacional. Esto se basa en la ubicación geográfica y su excelente hidrografía, que ha posibilitado el riego de más de 1.2 millones de hectáreas de cultivo. Según datos del INEGI (2009), el estado mantiene un liderazgo en la producción de alimentos básicos, generación de divisas y empleo, gracias a las empresas de este sector que utilizan los implementos más tecnificados. Se refrenda por el lugar que ocupa en la producción nacional, según el tipo de cultivo, como se muestra en el cuadro 2.

CUADRO 2
Principales productos agrícolas en Sinaloa en 2009

PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS (2008)	PRODUCCIÓN (TONELADAS)	% EN EL TOTAL NACIONAL	LUGAR NACIONAL
Garbanzo grano	74 382	45.2	1° de 11
Tomate verde	148 501	24.4	1° de 28
Pepino	195 278	38.9	1° de 28
Maíz grano	5 368 862	22.0	1° de 31
Tomate rojo (jitomate)	782 910	34.6	1° de 32
Chile verde	611 490	29.8	1° de 32
Papa	343 992	20.6	2° de 23
Mango	273 670	15.9	2° de 23
Sandía	168 083	14.1	2° de 28
Frijol	151 358	13.6	2° de 32
Sorgo grano	617 853	9.4	3° de 30

Fuente: INEGI. Perspectiva estadística. Serie por entidad federativa (2009).

Fundación, origen y evolución de la empresa hortícola

En 1917, don Julio Podesta, de origen italiano, emigró de su país natal hacia Estados Unidos en lo que es el área de San Diego, California. Durante ese tiempo, escuchó que el clima y la cercanía que tiene Sinaloa, en particular la región de Navolato, eran muy favorables para la producción de hortalizas.

Esta persona tenía la habilidad de ser visionaria y persistente en sus ideas. De antemano, iba en busca del «sueño americano», por lo que tomó la decisión de viajar a esta región, en específico al área de Navolato. En ese tiempo, comenzó a sembrar a un costado del río, porque la humedad facilita la misma, ubicándose a

cinco kilómetros de este poblado con rumbo al puerto de Altata, conocida con el nombre de Providencia, y los primeros frutos de esas cosechas fue tomate, con 40% del total de la producción; chile, con 30%, y pepino, 30%, respectivamente, lo que dio como resultado los primeros embarques por ferrocarril hacia Estados Unidos.

Con la victoria de Fidel Castro en Cuba, el gobierno de Estados Unidos decidió aplicar un embargo comercial¹ contra la isla, situación que favoreció a Sinaloa como una opción óptima para el desarrollo de esta importante actividad, por lo que, de alguna manera, esta empresa también se benefició por ese hecho histórico. Con el paso de los años, el crecimiento llegó con los abuelos y una mujer como única hija de esta familia, quien asume la responsabilidad de dirigir el mando desde 1970. En esa época no era muy bien vista por el sector agrícola, ya que se trataba de la única mujer que dirigía los destinos de empresa. Uno de los directivos de la empresa comentó que era una mujer con visión, capacidad, tenacidad y mucho amor, cariño y entrega. Supo sacar adelante los destinos de la hortícola. Lo interesante de esta situación es que, a pesar de tener esas dificultades, demostró que pudo con entereza llevar con éxito los rumbos de esta organización hasta 1999, año en que se retiró. Posteriormente, sus tres sobrinos tomaron el mando y cada uno cuenta ya con estudios académicos. Uno de ellos en el área administrativa, el otro en contabilidad y el último en agronomía.

Características de la Empresa Hortícola Santa Teresa

Hasta 1997, esta empresa figuraba como persona física, porque en ese tiempo en México no se podían vender las tierras a terceros. Cada persona tenía el derecho a tener como límite máximo hasta 100 hectáreas y no podían utilizarse por una persona moral, por lo que cada uno de los sobrinos de la señora Podesta tenía a su nombre algunas extensiones de tierra. A partir de ese año, en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se dio una reforma al artículo 27 constitucional que permite la venta de tierras a terceros y que puedan adquirirse por personas morales. Esta modificación hizo posible que la hortícola pensará en constituirse como una persona moral bajo el nombre de Santa Teresa, SA de CV, lo que dio como resultado el inicio

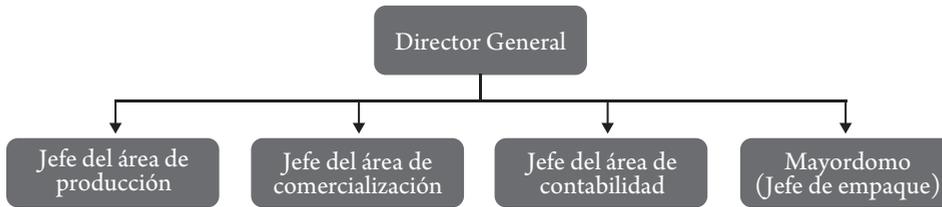
¹ El embargo comercial, económico y financiero de Estados Unidos en contra de Cuba (también conocido en Cuba como «el bloqueo») fue parcialmente impuesto en octubre de 1960. Inicialmente, el embargo fue una respuesta a las expropiaciones de Cuba de propiedades de ciudadanos y compañías estadounidenses en la isla. En febrero de 1962, Estados Unidos recrudesció las medidas y el embargo llegó a ser casi total. En 1992, el embargo adquirió el carácter de ley con el propósito de mantener las sanciones contra la República de Cuba. Según lo recogido en el *Cuban Democracy Act*, estas sanciones continuarían, mientras el gobierno se negara a dar pasos hacia «la democratización y mostrara más respeto hacia los derechos humanos». En 1996, el Congreso de Estados Unidos aprobó la ley Helms-Burton Act. De esta manera, se eliminó la posibilidad de hacer negocios dentro de la isla o con el gobierno de Cuba por ciudadanos estadounidenses. También quedaron impuestas restricciones sobre el otorgamiento de ayudas públicas o privadas a cualquier sucesor del gobierno de La Habana, hasta que, por lo menos, ciertos reclamos contra el gobierno de Cuba quedaran aclarados.

de una marca que le empezó a ayudar a identificarse respecto a otros productos hortícolas.

Estructura orgánica inicial y actual

Desde el inicio de su formación, esta empresa ha utilizado de manera informal su organización administrativa. Carecía de controles administrativos en el proceso de producción y sólo le interesaba entregar el producto a una comercializadora. Esta informalidad ha sido objeto de preocupación de la administración actual de la hortícola por encontrar mejores técnicas para controlar y regular los gastos administrativos. Por ende, carece de manuales administrativos que le faciliten llevar a cabo el proceso de la manera más óptima. El organigrama que utilizan es el de una estructura vertical, considerando la posición de un director general, el cual se encarga de llevar a cabo el control administrativo en las áreas de contabilidad, recursos humanos, finanzas, producción y comercialización, en donde cada una área tiene su propio responsable, como se observa en la figura 1.

FIGURA 1
Organigrama general de la empresa



Fuente: Organización Agrícola Santa Teresa (2011).

PROCESO Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y DE COMERCIALIZACIÓN

Con los datos y notas de campo obtenidas mediante el uso y aplicación de las técnicas de investigación, la observación, la entrevista, el análisis de los documentos culturales y los principales hechos relevantes, se logró apreciar que la empresa hortícola sinaloense consta de tres etapas respecto al proceso de producción, precosecha, cosecha y poscosecha. Cada una es fundamental para desarrollar la actividad hortícola, lo que de alguna manera permite entender el comportamiento y funcionamiento de cada una para tener un diagnóstico de cómo son las formas de organización en términos de producción y comercialización.

De acuerdo con los nuevos retos que exige la globalización, Rodríguez (2010) comenta que ante esas exigencias las organizaciones deben diseñarse con estructuras

flexibles para facilitar la proactividad de sus empleados y así generar un ambiente que facilite los procesos de innovación y de mejora en los procesos para alcanzar las nuevas formas de organización, que en el caso de la empresa Agrícola Santa Teresa sigue siendo de una estructura vertical, donde las órdenes de ejecución emanan de arriba de la alta dirección a los demás mandos intermedios y de menor nivel.

Con las aportaciones de Clegg (1990) y Heyderbrand (1989), podemos deducir que la empresa es de tipo tradicional por el tipo de estructura y el centralismo que maneja, ya que las órdenes emanan de la alta dirección y únicamente los mandos medios y bajos las obedecen al estilo weberiano, pero en el fondo hay una evolución en que se generan nuevos indicios, como es la preocupación por adquirir nueva maquinaria y tecnología para asegurar los procesos de inocuidad y de protección al medio ambiente, ya que se ven obligadas en esa situación a cumplir con las nuevas reglas, de tal manera que no nacen por iniciativa de las personas que dirigen los rumbos de la organización.

Puede deducirse que este proceso evolutivo de la empresa hortícola sinaloense tendrá como objetivo lograr en las nuevas generaciones un cambio de actitud y de decisión respecto a crear por sí mismas los cambios indispensables, no sólo para participar y concretar las ventas en el mercado, sino que deberá existir la plena voluntad y la fortaleza de grupos de trabajo que vean por el beneficio de la empresa y se visualicen en la misma al considerar una de las variables propuestas por Clegg (1990): la constitución de responsabilidades y formas de relación.

La fortaleza de una nueva forma de organización lo representará el recurso humano que por su naturaleza es el único capaz de innovar en el desarrollo de estrategias encaminadas y fundamentadas en el crecimiento y desarrollo de la organización, tomando como sustento el trabajo colaborativo con gran sentido humano y que se caracteriza por ser integrativo, privilegiando el consenso en la toma de decisiones. Con esta mística y las aportaciones de Clegg (1990), podemos apreciar que la empresa hortícola sinaloense pasa por un momento de aprendizaje y con miras a lograr un liderazgo efectivo en este sector. Heyderbrand (1989) sustenta sus variables respecto a las nuevas formas de organización en el ser humano, en su comportamiento, en sus valores y en sus ganas y deseos de lograr un trabajo en equipo bajo un mismo objetivo, parte elemental que día a día la empresa hortícola sinaloense está asimilando con el propósito de consolidar los procesos de inocuidad que exige el nuevo milenio.

Con el análisis de las entrevistas, de los documentos culturales, de los artefactos, pudo determinarse que la empresa hortícola sinaloense busca adaptarse a las exigencias del entorno, lo cual nos evidencia que se están generando los primeros pasos para lograr nuevas formas de organización que de algún modo faciliten la obtención de las ventajas competitivas, que no únicamente incluyen a Porter con sus aportaciones en el apartado de estrategias genéricas: liderazgo en costos,

diferenciación y enfoque, sino que autores como D'Aveni (1996) y Davenport y Harris (2009) sustentan que la ventaja competitiva podrá ser permanente, siempre y cuando se adopten nuevas tecnologías y se creen grupos de trabajo donde la base para consolidarlo lo representan las nuevas formas de organización.

Estrategias de organización en las actividades de producción y de comercialización

En el desarrollo de las estrategias en las actividades de producción y de comercialización, además de desarrollar el análisis de las notas de campo generadas por la observación, el análisis de los documentos culturales, las fotografías y las entrevistas, pudieron valorarse las aportaciones de autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), en relación con las escuelas de estrategia, las estrategias tipológicas propuestas por Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) y las estrategias genéricas de Porter (1997).

En resumen, la escuela del diseño y la planeación de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), ha sido desarrollada por la empresa hortícola sinaloense como contar con un cronograma de las actividades de producción y diseñar métodos o sistemas para capturar la información mediante bitácoras en cada proceso producción y comercialización. También se deduce que las escuelas del posicionamiento, del ambiente y de la configuración, se desarrollan en la empresa hortícola con la especialización de un solo tipo de tomate, el verde, en la presentación de la caja de cartón con tapadera. Desde la entrada del Tratado de Libre Comercio comenzó a adquirir nueva tecnología, más automatizada y por último aplicar una estrategia integral de inocuidad, lo que implica desarrollar un sistema que incluye cursos de capacitación, aplicación y ejecución de nuevas reglas y reglamentos.

Respecto a la estrategia tipológica de Miles, Snow & Coleman (1978), la empresa hortícola pertenece al grupo de los defensores porque su única preocupación es vender el tomate en fresco y porque se ubica en un mercado estable donde sólo tiene a un solo comprador, lo que origina que no necesiten a una persona especializada en comercialización. La preocupación de este tipo de empresas es adquirir tecnología que ayude a mejorar los procesos de producción en términos de reducción de costos y de tiempo. Es el caso del uso de un software que lleva el control de cuantas hortalizas se producen y se recolectan en el campo.

Puede apreciarse que las estrategias genéricas implementadas y desarrolladas por esta empresa están orientadas a reducir costos, producir un solo tipo de tomate para un nicho de mercado, compuesto por las franquicias de comida rápida, como McDonalds y Domino's Pizza, entre otros.

Una circunstancia negativa que puede afectar a las empresas hortícolas es la falta de un proceso de investigación de mercados y el nulo acercamiento con los clientes directos en el mercado nacional e internacional, lo que puede generar que se pierda la posición en el mercado y, por ende, se debilite la empresa, como lo

señalan Hodge, William y Lawrence (2005), Hernández y Rodríguez (2008) y Porter (1999), quienes recomiendan que deben desarrollarse formas de organización, nuevos productos, nuevas formas de logística para satisfacer en mejor medida las nuevas necesidades de los clientes en el mundo global.

Principales obstáculos para lograr los objetivos organizacionales de las actividades de producción y de comercialización

El resultado al desarrollar un análisis a partir de la observación de las instalaciones en campo abierto, mallasombra, y permanecer encerrada en su totalidad la zona de empaque genera la idea de que hay un cambio respecto a hace más de diez años para consolidar los procesos de inocuidad agrícola. De los comentarios que surgieron a partir de las entrevistas aplicadas, se pudo percibir que el principal obstáculo para el logro de los objetivos organizacionales que tienen que ver de manera directa con la consolidación de las ventajas competitivas es el recurso humano. En México y en Sinaloa falta una nueva cultura que integre no sólo a las personas que laboran en las empresas hortícolas, sino también integrar un trabajo colaborativo con las principales instituciones gubernamentales que faciliten y ayuden a mejorar este tipo de actividad; como lo han señalado algunos informantes clave, persiste la desconfianza de las autoridades de seguridad con los productores, lo que ha implicado cumplir en su totalidad con los procesos de inocuidad.

Resultados obtenidos con la implementación de estrategias comerciales

Han sido satisfactorios, pero no determinantes, para asegurar la permanencia ante los retos del mundo global. Un punto a destacar es el esfuerzo por la empresa hortícola por ser los primeros en aplicar y desarrollar nuevos sistemas que hay en el mercado. Es el caso de la inocuidad, la responsabilidad social y la protección al medio ambiente, sin tener que esperar a que lo exija el mercado y las leyes gubernamentales. En el renglón de ser satisfactorio, los resultados han consistido en el interés por aplicar y desarrollar nueva tecnología, tanto en los procesos de producción y de empaque, pero se infiere que en materia de lograr mayor permanencia en el mercado, de acuerdo con D'Aveni (2006), Davenport y Harris (2009), Nadler y Tushman (1999).

Es la búsqueda de la innovación, mediante la promoción de una nueva cultura empresarial sustentada en el trabajo colaborativo y de una filosofía de ganar-ganar y el uso y en la aplicación de nueva tecnología y de tecnologías de información (TIC) lo que puede implicar mayor compromiso de la organización por buscar formas que tengan como objetivo central fomentar la innovación con base en nuevos procesos organizacionales, que es lo que dará la pauta para desarrollar ideas que logren asegurar mejor la ventaja competitiva; Porter (1997) señala que las estrategias genéricas ya no son perdurables, porque fácilmente pueden ser adquiridas por la competencia.

CONCLUSIONES

Puede apreciarse que la interrogante central fue debidamente contestada, utilizando la estrategia metodológica del estudio de caso, que consiste en relacionar y acercar el conocimiento teórico con el conocimiento empírico, como lo mencionan Taylor & Bodgan (1987), Creswell (1998) y Rodríguez (2010), lo que dio como resultado evaluar con el análisis de la información generada en cada pregunta, de tal manera que se obtuvo la suficiente para comprobar a satisfacción la hipótesis de este trabajo de investigación. Tomando en consideración las aportaciones de Porter (1999) y Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se infiere la siguiente hipótesis:

Las formas de organización en las actividades de producción y comercialización utilizadas por las empresas hortícolas sinaloenses, así como sus estrategias, les han permitido alcanzar los niveles de competitividad planteados en sus objetivos organizacionales y el reconocimiento de los sectores productivos del estado de Sinaloa.

En síntesis, la empresa hortícola no contempla en su planeación las nuevas formas de organización, porque se halla en un ambiente estable. Puede apreciarse, hasta cierto punto, una cultura de conformismo y de zona de *confort* que lo evidencia en que únicamente le venden a un solo comprador, porque éste les asegura el volumen de su compra, pero se viven momentos de intensa rivalidad, según lo han señalado autores como Hodge, William y Lawrence (2005), Porter (1997), Barba y Solís (1997), Contreras (2004), Rodríguez (2010) e Izaguirre (2009), que pueden propiciar cambios e impacto adverso con el sistema tradicional, lo que provocaría la gran probabilidad de disminución en sus ventas y la probabilidad de correr el riesgo de desaparecer en el mercado. Es por eso que se recomienda fortalecer a la organización mediante la interacción y el trabajo colaborativo de cada uno de sus miembros con la finalidad de fortalecer los lazos y generar un ambiente que involucre compartir nuevas ideas que faciliten el proceso de innovación.

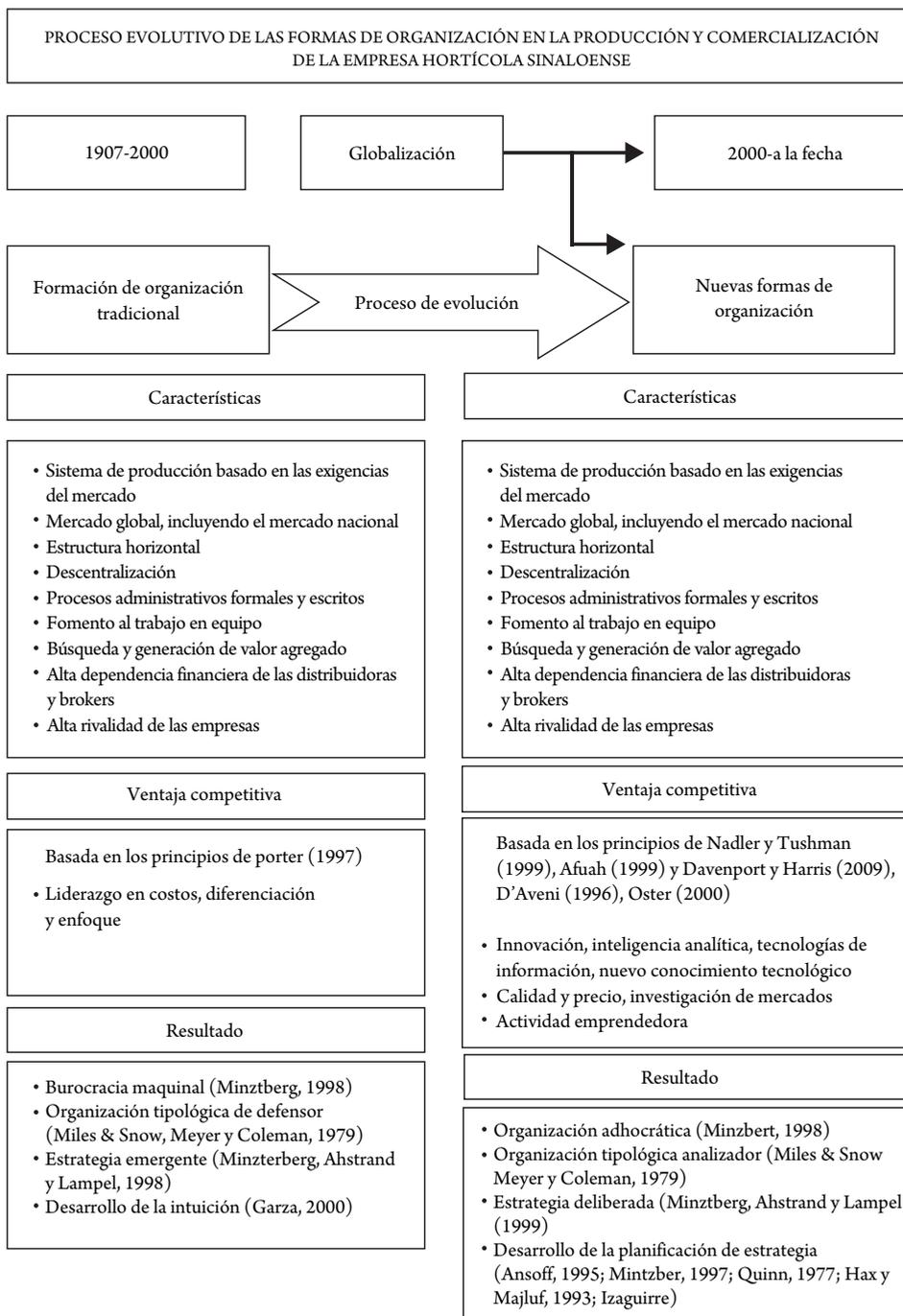
Esto implica desarrollar una nueva cultura corporativa, donde la alta dirección no debe ser representada sólo por el dueño, sino que además se incluya a cada uno de los empleados para que tengan la facilidad de aportar sus inquietudes, opiniones o puntos de vista, muy válidos, porque se involucran de manera directa con las actividades de la organización. Esto permite, de acuerdo con Heyderbrand (1987), Clegg (1990), Gilberth y Strebel (1991) y Oster (2000), desarrollar las fortalezas que tiene la organización con base en sus recursos intangibles, como son su personal operativo y de nivel medio, en aportaciones que puedan generar ventajas competitivas que sean de largo plazo e identificar nuevas oportunidades de mercado.

Cabe destacar la importancia que tiene el apartado de reflexiones finales, porque el proceso evolutivo de este trabajo dio como resultado asimilar y vivir la experiencia que tiene el objeto de estudio, de tal manera que brinda la posibilidad de intuir las siguientes investigaciones:

- La innovación en las actividades de producción y comercialización de la empresa hortícola sinaloense.
- El impacto de la biotecnología en el desarrollo y diversificación de nuevos productos agrícolas en la comercialización.
- La integración de cadenas productivas para mejorar el crecimiento económico del sector hortícola en Sinaloa.
- El impacto de las certificaciones en las actividades de producción y comercialización hortícola (inocuidad, responsabilidad social y ecológica) para lograr ventajas competitivas.
- La planeación financiera para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa hortícola sinaloense.
- El capital humano, como factor de desarrollo en la empresa hortícola sinaloense
- El impacto de la logística para lograr ventajas competitivas en el sector hortícola de Sinaloa.

Por último, en el cuadro 2 se muestra una inferencia integral, a modo de una propuesta donde se resume la evolución que ha tenido la empresa hortícola sinaloense desde sus inicios en el siglo xx hasta nuestros días, observándose la adaptación de la organización hacia nuevas formas de organización y de competitividad, tomando como punto de referencia la innovación, la inteligencia analítica y el uso de nueva tecnología.

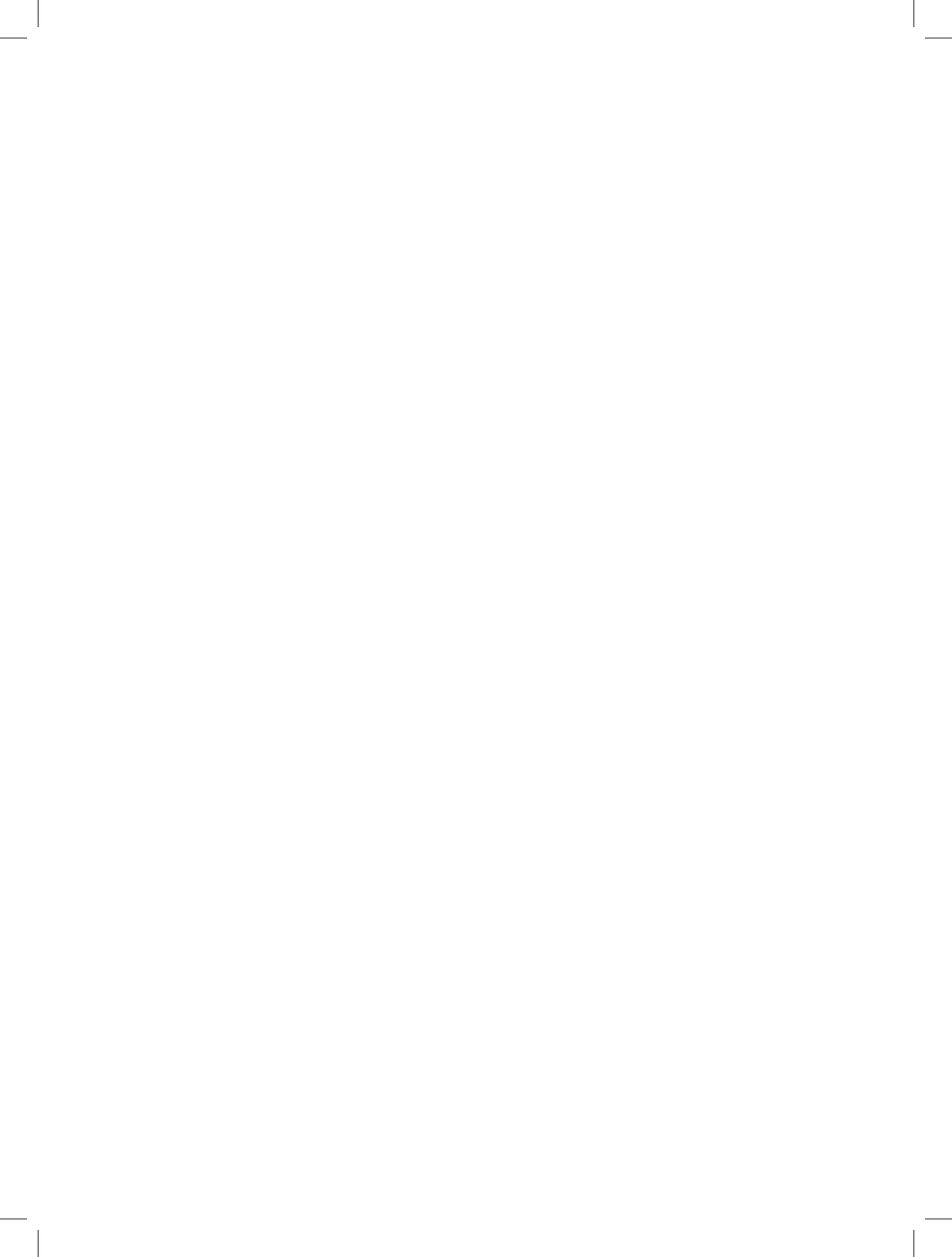
CUADRO 2
Proceso evolutivo de las formas de organización en la producción y comercialización de la empresa hortícola sinaloense



REFERENCIAS

- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio, y Pedro C. Solís Pérez (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial,
- CLEGG, Stewart (1990). *Organization studies in the postmodern world*. Londres: Sage Publications.
- CONTRERAS LOERA, Marcela Rebeca (2008). *La transformación de pequeña a gran empresa. El caso de la organización sinaloense*. Culiacán, Sinaloa, México: Pérez Editorial.
- CRESWELL, J. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- DAFT, Richard (2009). *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. México: Cengage Learning.
- D'AVENI, Richard A. (1996) *Hipercompetencia, como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos*. México: Compañía Editorial Continental. davenport, Thomas, y Jeanne G. Harris (2009). *Competing on analytics*. México: Alfaomega.
- ELIZALDE, Raymundo (2010). *Competitividad de la producción y comercialización de Sinaloa, 1989-2009*. Culiacán Sinaloa, México: CAADES.
- GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- GEREFFI, Gary (2001). *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización*, vol. 32, núm. 35. México.
- GILBERT, X. y P. Strebel (1991). *Desarrollo de la ventaja competitiva*. México: Dolmen.
- HAX, A., y N. Majluf (1993). *Gestión de empresa, con una visión estratégica*. México: Dolmen.
- HERNÁNDEZ, Sergio, y Rodríguez (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- HEYDERBRAND, Wolf V. (1989). «New organizational forms». *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, 323-357.
- HODGE, Lawrence y William (2005). *Teoría de la organización*. Sexta edición. Pearson.
- IZAGUIRRE, Fridzia (2009). *Estrategias Para el desarrollo organizacional y regional. Competitividad y tecnología en la pequeña empresa industrial*. México: Ediciones del Lirio.
- MILES, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman (1986). «Organizational strategy, structure and process». *Academy of Management. The Academic Of Management Review*. ProQuest.
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H., J. Quinn y J. Voyer (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Edición breve. México: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998). *Strategy safari. A guided tour the wilds of strategic management*. New York, USA: The Free Press.
- NADLER, D., y M. Tushman (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford.
- OSTER, Sharon M. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. México: Oxford University Press.
- PORTER, Michael E. (1999). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- PORTER, Michael E. (1996). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- RIVAS TOVAR, Luis Arturo (2002). *Nuevas formas de organización. Estudios gerenciales*, vol. 18, núm. 82. Cali. Colombia: Universidad ICESI.

- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio (2010). *El cambio organizacional en las pymes sinaloenses. Una respuesta a los desafíos del entorno*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- SANDOVAL CABRERA, Verónica (2010). «*La crisis del patrón de especialización agrícola en México*». *Revista Electrónica Refundación Latinoamericana*. Agosto de 2010. En <www.refundación.com.mx>.



RESUMEN

El medio ambiente que rodea a las organizaciones en el contexto internacional muestra condiciones donde las dificultades para su permanencia y desarrollo son cada vez más fuertes. Este ambiente provoca la necesidad inminente de estar atentos a los diversos cambios que ocurren en el entorno y ser suficientemente capaces de responder con acierto a las exigencias que éste demanda. De no ser así, las organizaciones correrán el riesgo de ser afectadas en los mercados donde participan, disminuyendo su competitividad y otros factores, que pueden llevarla a escenarios poco gratos, como la desaparición del mercado. Algunas organizaciones, como las agrícolas, pusieron en práctica la utilización de tecnologías modernas, nuevas formas organizacionales y nuevos estilos de administración, entre los que destacan por su importancia las prácticas de gestión (Rodríguez Peñuelas, 2004a). Con la finalidad de aportar elementos para prevenir los escenarios descritos y por tender a subsanar los problemas relacionados con la falta de conocimiento de las organizaciones sinaloenses, como alternativa posible nos propusimos estudiar la gestión estratégica en organizaciones agrícolas, en específico en la empresa Agrícola San Isidro, ubicada en el estado de Sinaloa. Así, el presente trabajo intenta acercarnos al conocimiento de la realidad objetiva de nuestras organizaciones, pretendiendo, además, hacer una aportación al enriquecimiento del campo de los estudios organizacionales en México.

Palabras clave: estrategia, gestión, organizaciones.

ABSTRACT

The environment that surrounds the organizations in the international context, shows conditions where the difficulties for his permanency and development are increasingly strong. This environment, it provokes the imminent need to be attentive to the diverse changes that happen in the environment and to be sufficiently capable of answering with success to the requirements that this one demands. Of not being like that, the current organizations will traverse the risk of turn affected on the markets where they take part, diminishing his competitiveness and other factors, which can take her to slightly pleasing scenes as the disappearance of the market. Some organizations, as the agriculturalists, put into practice the utilization of modern technologies, new forms organizacionales and new styles of administration, between which it emphasizes for his importance the practices of management (Rodríguez Peñuelas, 2004a). In order to be able to contribute elements to anticipate the described scenes and for tending to correct the problems related to the lack of knowledge of the organizations sinaloenses, as possible alternative we proposed ourselves, to study strategy and management in agricultural organizations, specifically in the Agricultural company San Isidro, located in Sinaloa's condition. This way, the present work tries to bring us over to the knowledge of the objective reality of our organizations, trying to do, in addition, a contribution to the enrichment of the field of the Studies Organizacionales in Mexico.

Keywords: strategy, management, organizations.

Marco Antonio Rodríguez Peñuelas es profesor investigador de Tiempo Completo, Titular C, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Domicilio: Calle Solón Sabre 3133, colonia Universidad 94, Etapa 2, CP 80055, Culiacán, Sinaloa. Teléfono particular: 6677 540961. Cel: 6671 420194. CVU-SNI: 121583. <marp3133@hotmail.com>.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS

Fecha de recepción: 03/12/2011

Fecha de aceptación: 17/01/2012

Marco Antonio Rodríguez Peñuelas

Sin duda, el fenómeno de la globalización es uno de los factores causantes de los cambios ocurridos en la sociedad, arrojando como resultado una visión más unificada del mundo de los negocios, visto hoy como una totalidad en sí mismo, sin las restricciones de las barreras nacionales. En esta visión, la mentalidad de los directivos clave de las organizaciones ha venido cambiando con inusitada rapidez, de local a mundial, de un sistema de valores nacional a otro de valores universales y de un estilo gerencial impulsado por la oficina matriz a una toma de decisiones local promovida por el mercado (Omaha, 1987).

La globalización no es un fenómeno reciente. Sin embargo el comercio y los servicios financieros nunca habían estado tan desarrollados ya que en el siglo xx quintuplicó el PIB mundial per cápita. Así, el proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital, han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad.

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes. De igual manera, es considerada como un proceso económico, político y social que si bien no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero

este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino, más bien, como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

La globalización, definida por diversos autores como el libre tránsito de mercancías, personas y capitales entre los países, ha sido considerada desde la perspectiva de numerosos investigadores como la causante de todos los males de la sociedad. Sin embargo, otros afirman que es un factor de oportunidad que permite acceder a mejores escenarios; si se tiene capacidad y orientación hacia la innovación y el cambio, puede ser el éxito del negocio.

La globalización es una etapa más de evolución del sistema económico, pero tiene características distintivas muy marcadas.¹ La globalización es el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como una unidad, en tiempo real, a escala planetaria. Así, las decisiones tomadas en cualquier lugar tienen repercusiones significativas en lugares muy distantes, de manera simultánea. El último periodo de globalización coincide con el periodo actual de desarrollo del capitalismo financiero, lo que algunos analistas denominan la «tercera ola» de la evolución industrial, periodo que inicia en la década de los setenta. Entre los factores importantes que inciden en el bienestar de las personas están los cambios en el orden financiero iniciados por Nixon y Kissinger, comenzando así la desreglamentación del capitalismo mundial.

En el contexto descrito, no sólo las organizaciones mexicanas, sino también las sinaloenses, necesitan con urgencia evolucionar y buscar las mejores formas de adaptarse a los requerimientos del nuevo orden mundial. Esa adaptación es condición primordial para sobrevivir, ya que con la apertura de la frontera y el rápido establecimiento de empresas extranjeras en territorio nacional, es necesario que compitan para llegar a ser más eficientes y proporcionar servicios o productos con calidad y excelencia altamente competitivos.

Los escenarios donde participan las organizaciones sinaloenses están caracterizados por una intensa competitividad, donde los cambios son obligados y suceden a una velocidad vertiginosa, tratando de adaptarse a las realidades de su entorno. Algunas empresas han tenido que cambiar drásticamente, debido a los constantes retos provenientes de las grandes empresas llamadas «globales». En esta perspectiva, las organizaciones que no intenten ampliar su mercado, buscar nuevos proveedores, conocer los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, que fracasen en prever las condiciones cambiantes del mundo, serán rebasadas y reemplazadas por empresas con una visión más global. De acuerdo con esta premisa, las empresas deberán revisar constantemente su estructura y comportamiento de sus actores organizacionales y estar dispuestas a buscar los cambios pertinentes tratando

¹ El estudio de la globalización es uno de los temas que más ha llamado la atención en las últimas dos décadas, considerado por su importancia como un factor determinante en la permanencia y desarrollo de las organizaciones.

de adaptarse y dar respuesta a problemas derivados de las condiciones señaladas para no estar condenadas al fracaso.

Es necesario asumir que la globalización plantea desafíos a las empresas que deben enfrentar de la mejor manera posible. Uno de ellos es la presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación, como por la inversión directa, significando una rivalidad mayor, intensa competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de sus productos. Esta rivalidad ha supuesto no sólo una caída de los precios y beneficios, sino un exceso de capacidad productiva considerable en muchos sectores, reduciendo sus márgenes de utilidad empresarial, baja en su inversión e incremento en el desempleo (Rodríguez Peñuelas, 2004a).

En Sinaloa, algunos de los problemas recientes más importantes y que han motivado el cambio en las organizaciones son la inestabilidad en los mercados financieros, lo cual ha generado gran desconfianza, reflejándose en la disminución en el volumen de inversiones en empresas locales; la intensa competencia, derivada de la apertura de nuevas empresas internacionales en los mercados locales, ocasionando el cierre de aquellas que no lograron resistir esa competencia; la disminución creciente de competitividad; el bajo índice de empresas orientadas al cambio organizacional, por las dificultades que implica, entre otros factores importantes. En fin, la cuestión principal es que ninguna empresa, grande o pequeña, puede sobrevivir sin considerar lo que sucede en su entorno.

Los acontecimientos más recientes en el contexto internacional muestran una realidad plagada de dificultades para la permanencia y desarrollo de las organizaciones agrícolas sinaloenses. Este ambiente se caracteriza por una creciente y cada vez más intensa competencia que provoca la necesidad inminente de mejorar las prácticas de gestión organizacional, lo cual requiere estar atentos a los diversos cambios que ocurren en el entorno y ser lo suficientemente capaces de responder con acierto a las exigencias que éste demanda (Rodríguez Peñuelas, 2004b). De no ser así, las organizaciones correrán el riesgo de ser afectadas en los mercados donde participan, disminuyendo su competitividad, ingresos, estabilidad y otros factores, que pueden llevarlas a la desaparición en el mercado. Así, el estudio de la estrategia y gestión en organizaciones agrícolas forma parte de una serie de esfuerzos de investigadores sinaloenses, intentando conocer su realidad objetiva, tratando de aportar elementos que permitan la formulación de alternativas de solución a la problemática que enfrentan día a día las organizaciones agrícolas, en específico las consideradas como tradicionales, provocada por los constantes movimientos de su entorno, pretendiendo, además, contribuir al enriquecimiento del campo de la administración y los estudios organizacionales en Sinaloa y México.

De igual manera, se pretende que los resultados de la presente investigación puedan utilizarse como material didáctico en el análisis organizacional de estudios de

caso, en programas educativos de licenciatura y posgrado de las escuelas de administración y negocios.

En esta perspectiva, el objetivo general de la investigación fue formulado para *conocer las estrategias y prácticas de gestión implementadas en la empresa agrícola sinaloense que le han permitido enfrentar con éxito los desafíos del entorno*. Así, dadas las grandes expectativas que el desarrollo social, económico, científico y tecnológico tiene de los resultados investigativos, la *interrogante central* que orientó nuestro trabajo y que encontramos respuesta en la presente investigación es: *¿cuáles son las estrategias y prácticas de gestión que la empresa agrícola sinaloense ha implementado para dar respuesta a la problemática planteada del entorno donde participa?*

Bajo esta perspectiva, en este artículo se presenta un estudio de caso, que mediante extensas sesiones de observación, entrevistas, análisis fotográfico, análisis de videocintas y análisis de documentos internos de la empresa estudiada, identifica estrategias y prácticas de gestión implementadas en la empresa Agrícola San Isidro, ubicada en Navolato, Sinaloa, México.

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera. La primera parte contiene, debido a la extensión del documento, una parte de los elementos teóricos y metodológicos utilizados en el proceso de la investigación y que, a su vez, son el sustento para entender y explicar los fenómenos encontrados. Además, muestra las principales decisiones metodológicas que especifica la forma como se abordó la presente investigación. En la segunda parte son presentadas algunas de las principales estrategias de gestión encontradas en el estudio. Por último, ofrecemos, a manera de conclusión, las reflexiones finales a las que arribamos en esta investigación.

ELEMENTOS TEÓRICOS

Ante la vertiginosidad de los cambios y exigencias de los entornos globalizados, las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar y adaptar nuevas formas organizacionales y sistemas flexibles para responder con rapidez y acierto a los requerimientos del entorno. Así, la globalización,² la evolución tecnológica y la renovación del aprendizaje, son procesos que aparecen con gran fuerza como paradigmas fundamentales de las sociedades contemporáneas, en respuesta a las crecientes exigencias, por más y mejores productos y servicios, de clientes mundiales, ávidos de satisfacer sus necesidades, requerimientos que demuestran ser también crecientes y no homogéneos (Arata y Furlanetto, 2001:3). En esta idea,

² *Globalización* significa tomar el riesgo de ir más allá de la certidumbre que dan los nacionalismos. El sistema global de comercio y producción está construyendo un nuevo orden basado en su propia dinámica, no confinado por el entendimiento social tradicional. La única opción es enfrentarlo en sus propios términos y tratar de entender las implicaciones del sistema industrial de producción multinacional, la globalización de los mercados financieros y el gran impacto social que esto representa (Gazca Neri, 1997, citado en Barba 2001:322).

toda empresa que pretenda ser competitiva debe perseguir de manera permanente la excelencia, para lo cual es necesaria la utilización de nuevas formas organizacionales, la actualización tecnológica continua, desarrollar la capacidad de gestión y adecuar los sistemas organizacionales, entre otras cosas.

Bajo esta concepción, crece la necesidad de diseñar e implementar estrategias en las organizaciones, en respuesta a un ambiente de turbulencia, así como de directivos que puedan atenderlo con éxito. Estas estrategias, a su vez, establecen las prácticas de gestión que deberán emplearse para lograr los objetivos organizacionales planteados.

Desde esta perspectiva, aparecen en este apartado elementos teóricos acerca de la teoría de la organización, estrategia, aspectos de gestión organizacional, liderazgo, toma de decisiones y cultura organizacional como factores determinantes del cambio y del desarrollo organizacional. Hodge, Anthony y Gales (1998), Ackoff (1999), Nadler y Tushman (1999), Rodríguez M. (2006), Daft (2005), Benfari (1997), Davis y Newstrom (2001), Hughes et al. (1999), Hall (1980) y Kast y Rosenzweig (1998), son algunos de los autores que han aportado elementos interesantes para el estudio de la gestión organizacional, que bien vale la pena consultar.

Teoría de la organización

La teoría de la organización es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo. En este sentido, la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio (Hall, 1980).

Ésta proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el análisis y diseño de las organizaciones. En esta concepción, la teoría de la organización es una disciplina social que pretende dar una explicación en el plano de la construcción conceptual de los principios estructurantes y estructurales que asume la acción colectiva instituida, destacando, entre otros, la conformación de las estructuras formales e informales, interacción en contextos dinámicos, nivel de complejidad y sus consecuencias en el comportamiento humano y en diferentes ámbitos de la vida social. Incluye, también, el estudio de los procesos de toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos.

Para Daft (2000:21), la teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. Ofrece elementos de valoración y conocimiento respecto a lo que sucede en las organizaciones. Para los que desempeñan funciones de gerencia, ofrece elementos de juicio y conocimientos significativos para ayudarlos

a convertirse en mejores directivos. Identifica variables y ofrece modelos para que sepan diagnosticar y explicar lo que sucede, aprender a reaccionar con oportunidad y así poder organizarse y alcanzar una eficacia más alta.

En la sociedad actual, las organizaciones están en todas partes, por lo que nuestra vida cotidiana está relacionada con ellas. La escuela, familia, trabajo, hospitales, cárceles, cooperativas, diversión, etcétera, son algunas muestras de la existencia de las organizaciones. La mayor parte de los problemas de la sociedad tiene su origen en organizaciones, así como la solución a los mismos. De ahí la importancia por examinarlas, analizar sus diseños, estrategias, estructuras, funcionamiento, contexto, problemática, experiencias, presencia y competitividad en los mercados donde participan, así como su impacto en la sociedad.

Estrategia

Para los empresarios modernos con inclinación competitiva, la raíz del concepto *estrategia* tiene un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría sí trata de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. Chandler (1962) definió *la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.*

La estrategia es un aspecto esencial en el estudio de las organizaciones. Quinn (citado en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997:7), define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En esta visión, las organizaciones, para la solución de sus problemas, enfrentan la necesidad de implementar estrategias; algunas se desarrollan fácilmente y otras no. Así, el líder de la empresa responsable de diseñar los planes debe asociar la palabra estrategia con el desarrollo de actividades de la organización; programar las actividades de acuerdo con el entorno en que opera; diseñar las actividades de planeación según su capacidad y recursos y considerar que la implementación de la estrategia afectará las decisiones operacionales. Además, que la estrategia se verá afectada no sólo por las fuerzas del entorno, sino también por los valores, creencias y expectativas de aquellos que detentan el poder en la organización y su entorno.

Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa sean congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Diversos estudios de organizaciones sinaloenses muestran la problemática que sortean día con día, destacando por su importancia que la falta de diseño y aplicación de estrategias hacen que actividades determinantes en el éxito de los negocios, como la planeación, el control y la toma de decisiones, sean hechas a criterio de empresarios jefes de familia, en muchas ocasiones sin fundamento, teniendo únicamente como sustento la intuición y la buena voluntad (Rodríguez Peñuelas, 2004b:119).

La falta de visión, diseño e implementación de estrategias orientadas a modernizar sus estructuras y procesos, no permite reaccionar a tiempo a las exigencias del entorno y que les complica competir con éxito en los mercados donde participan. La inexistencia de un liderazgo moderno que motive y guíe a los subordinados a la búsqueda de los objetivos individuales y organizacionales, debido a la falta de formación universitaria y escasa preparación de sus directivos; una toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, sin previo análisis de variables involucradas y uso de herramientas adecuadas, y la nula importancia otorgada a la implementación de una estrategia de fomento a los valores, normas y creencias que sustentan la cultura de una organización, son algunas de las causas que originan los escenarios actuales de estas organizaciones.

Gestión organizacional

La teoría de la gestión organizacional establece la aplicación por la dirección de políticas, técnicas, procedimientos y métodos, que guardan relación estrecha con las estrategias de la empresa, orientados a lograr los objetivos organizacionales y de los individuos de la organización. Por ello, para el director general y todos los directivos que tengan bajo su responsabilidad unidades productivas, el conocimiento de la teoría de la organización es de suma importancia, así como la observancia de prácticas efectivas de gestión.

En esta perspectiva, el contexto que rodea a las organizaciones plantea necesidades de innovación y cambio; por ello, deberán estar modificando constantemente el diseño de la organización e intentando adaptarse a las nuevas condiciones (Daft, 2000:286). En estos esfuerzos, la gestión juega un papel determinante para el éxito del cambio organizacional. La gestión genera y promueve el cambio y la innovación, siendo, a su vez, consecuencia de ellos. Para Rodríguez (2006), las organizaciones tienen una racionalidad distinta a la de los individuos que participan en ellas. Factores organizacionales, como las reglas, tratan de ser determinantes en el comportamiento humano. La organización entrena, adoctrina, convence, castiga o premia a sus miembros para que respondan y actúen de acuerdo con lo esperado; por su parte, los individuos tratan de acomodar las reglas y condiciones organizacionales a sus propios intereses y necesidades. Benfari (1995) sostiene que la causa del fracaso en el desempeño de las funciones de la gerencia parece ser los

problemas insuperables de estilo. Con esta idea, la mayoría de los gerentes, con la instrucción y el esfuerzo apropiados, pueden adaptar su estilo de gestión a cualquier cultura particular y en algunos casos modificar las imperfecciones del estilo aplicado.

Basándose en este razonamiento, Hodge, Anthony y Gales (1998) dan por sentado que los líderes de la organización pueden no sólo adaptar sus organizaciones para llegar a satisfacer las demandas del entorno, sino que, incluso, pueden llegar a cambiarlo. Estos supuestos constituyen la base de la perspectiva estratégica de la gestión organizacional; los directivos formulan estrategias y conducen sus organizaciones para maximizar la «adecuación» de éstas con las condiciones del entorno a las que se enfrentan. Asumen que cuando los directivos descubren nuevas y diferentes condiciones del entorno emprenden acciones de cambio y adaptación, o en determinadas ocasiones tratan de cambiar las condiciones del entorno mismo para adaptarlo adecuadamente a los puntos fuertes de su organización. Esta concepción del mundo organizativo integra los supuestos de que los directivos pueden obtener y obtendrán información fiable y válida sobre el entorno, que las organizaciones son flexibles y pueden responder a las condiciones del entorno y que los directivos pueden manipular intencionalmente el entorno para crear oportunidades ventajosas para sus organizaciones.

Con base en lo expuesto en párrafos anteriores, el estudio de la gestión organizacional requiere del conocimiento de la teoría de la organización, cambio organizacional, toma de decisiones, cultura organizacional, conflicto, comunicación y específicamente de liderazgo. Por ello, y de acuerdo con lo anterior, en este documento, debido a las restricciones de extensión, sólo son incluidas algunas de las teorías centrales que sustentan el estudio.

Liderazgo

Las organizaciones que inician o están en medio de un proceso de evolución requieren líderes, como responsables de las actividades de gestión, que reconozcan con claridad la necesidad del cambio y hacer que éste tenga lugar, que puedan desarrollar y comunicar una visión de lo que puede ser la organización y proporcionar la motivación y dirección para llevarla hasta ese lugar (Daft, 2000:309). Las características de estos agentes de cambio incluyen compromiso, valor, iniciativa, motivación, preocupación, modestia y sentido del humor. La importancia del liderazgo radica en la relación con el proceso de cambio continuo que debe vivir la organización para adaptarse en forma rápida y flexible al ambiente externo.

Berne (1988) definió el *líder* de un grupo u organización como «el individuo que asume o le es otorgado por los miembros, un derecho unilateral para tomar la iniciativa e imponer sanciones y el poder para hacerlas cumplir» (p. 322). De esta manera, los responsables de llevar a la organización hacia resultados exitosos in-

cuestionablemente son los líderes, para lo cual es necesario el diseño e implementación de estrategias adecuadas, asumiendo que en el campo de la administración «es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas» (Cereceres, 2003:108). Es decir, «el liderazgo se debe conceptuar como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en este proceso compartido» (French y Bell, 1996:295). Queda claro que el liderazgo en la nueva realidad implica abandonar las suposiciones pasadas respecto a lo que hacen los líderes, cómo son capacitados y formados y cómo se relacionan con el resto de la organización.³ Esta visión nos lleva a entender que una de las fortalezas del liderazgo aplicado en la organización depende fundamentalmente de la disposición y entendimiento que se logre entre el líder y sus seguidores.

En su abordaje del estudio del liderazgo, Krausz (1986) asocia el liderazgo con el poder, entendiendo el poder como la capacidad de influir en las acciones de los otros y el liderazgo como la forma en que se utiliza el poder para obtener resultados (citado en Casado, 1999:79). En una organización hay dos fuentes de poder: la propia organización que determina la estructura formal, orientada a las tareas y personas, y el poder individual, que surge de las cualidades propias, no es distribuíble y está orientado a los resultados propios u organizacionales. En esta visión, Krausz define cuatro estilos de liderazgo que surgen de la combinación de los tipos de poder:

- *Coercitivo*. Genera sumisión y pasividad. Fomenta relaciones de dependencia.
- *Controlador*. Manipula material y emocionalmente. Genera desconfianza, competitividad y alianzas.
- *Entrenador*. Genera desarrollo de las personas, pero también dependencia.
- *Participativo*. Genera confianza, respeto y creatividad. No hay relación de dependencia.

Por otra parte, en el estudio de la evolución del liderazgo numerosos autores coinciden en que se ha centrado en tres aspectos fundamentales: la teoría de los rasgos, la teoría conductual (comportamiento) y la teoría de la contingencia o situacional. Ahora bien, los estilos de liderazgo han sido presentados de diversas maneras y desde distintos puntos de vista, tópicos que identifican al líder por la manera en que utiliza el poder, orientan hacia la comprensión del éxito del liderazgo por lo que el líder hace, o por su comportamiento y estilo, de tal forma que tradicionalmente son caracterizados por los términos *autocrático*, *democrático* y *anárquico*. Estos y otros aspectos teóricos relacionados con el estudio del liderazgo en las organizaciones, que fueron utilizados como sustento en el proceso de la investigación y

³ El *liderazgo* no es, por sí mismo, bueno ni deseable. Es un medio y el fin al que se dirija es la cuestión crucial, establece Drucker (1993); asegura que falta por ver si puede sobrevivir una posición de liderazgo que no con base en el poder o riqueza dominante.

que fueron muy valiosos para la comprensión, análisis, interpretación y presentación de los hallazgos encontrados, son tratados más ampliamente en Borboa, Rodríguez Peñuelas, Castillo y Cereceres (2005).

A manera de reflexión, Aktouf (1989) sostiene que Laurín, Katz y Kahn observan cierta contradicción entre los intereses y objetivos organizacionales y los intereses y objetivos de los individuos. ¿Cómo hacerse querer al mismo tiempo por la dirección y por los empleados? ¿Cómo hacerse querer por los subordinados sin fallarle a la dirección? Por lo regular, cuando un empleado es ascendido y tiene bajo su mando un conjunto de subordinados que eran sus compañeros, surgen relaciones y sentimientos necesariamente extraños en la relación jefe-subordinado. De repente, un compañero se convierte en su jefe al cual debe obedecer. Ante esta disyuntiva, es obvio que el líder tendrá que ser un verdadero héroe para encontrar el equilibrio entre los intereses de la dirección y los intereses de los subordinados. Esta función ilustra en toda su dimensión la importancia del líder en la organización.

Toma de decisiones

La decisión no es otra cosa que la elección de la opción considerada como la más adecuada para solucionar un problema determinado. La toma de decisiones ocurre como una reacción a un problema. Hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado, que requiere consideración sobre los cursos alternativos de acción.

La decisión es un proceso mediante el cual se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica toda una serie de actos parciales o secuenciales que conducirán al decisor, desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y procesamiento de la información necesaria.

Hall (1980) establece que casi toda posición en una organización comprende cierta toma de decisiones y este proceso comprende un claro conjunto de alternativas y resultados. Es evidente el peso que puede tener la decisión, pues es en la toma de decisión que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa. Según los niveles y puestos a los que se otorga la capacidad y el derecho de decidir, se condiciona la forma de elaborar la estructura de la organización, su grado de centralización, su modo de comunicación, su clima humano y social.

La toma de decisiones es considerada por diversos autores como una de las actividades más importantes del proceso administrativo de una organización. Pero no debemos olvidar la importancia que tienen las funciones de planeación, organización y control para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

En las organizaciones que están en proceso de cambio, la racionalidad en la toma de decisiones es un factor fundamental para el logro de los objetivos fijados por la empresa. Por ello, estas organizaciones requieren tomadores de decisiones que estén altamente capacitados, con profundo compromiso y lealtad hacia la empresa, estar concientes de lo que significa la globalización, así como los desafíos que le plantea a la organización. Estar suficientemente informados con datos veraces y oportunos, con una visión clara de los escenarios hacia los cuales apuntan los esfuerzos de la empresa y, sobre todo, capacitar un grupo de colaboradores que compartan objetivos y metas grupales e institucionales.

Bajo esta perspectiva, la toma de decisiones requiere que el administrador esté atento a la problemática de la organización, de tal manera que pueda detectar a tiempo los problemas en su justa dimensión que surgen en la empresa y ser más asertivo en elección de las decisiones; un factor importante serán los conocimientos que tiene el ejecutivo en las diversas áreas.

En el desarrollo de las actividades de toma de decisiones, las herramientas y modelos juegan un papel de suma importancia ya que la calidad de la elección dependerá, en gran medida, de la selección de la herramienta adecuada. Así, los tomadores de decisiones organizacionales deberán contar con un abanico de herramientas que les permita en un momento determinado seleccionar la que consideren como más adecuada para la solución de un problema específico. Algunas de las herramientas más utilizadas en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones son el presupuesto, el punto de equilibrio, análisis financiero, árbol de decisión, formas para el análisis del índice de precios y el análisis marginal, entre otras.

Por otra parte, algunos de los modelos más utilizados en la toma de decisiones son el incrementalismo, el modelo costo-volumen-utilidad, bote de basura, modelo político, racionalidad retrospectiva, fijación de precios y niveles de producción, entre otros.

Cultura organizacional

En el campo de la *cultura organizacional*, Castillo (2003) señala que el marco institucional pudiera explicarnos ciertos procesos que tienen que ver con la conducta de los sujetos actores, de manera que aspectos formales de la estructura como reglas, normas, prácticas informales, tradiciones y costumbres de los sujetos que interactúan en un proceso administrativo, son semejantes en las diferentes agrupaciones. Partiendo de lo anterior, el aspecto cultural cobra importancia si se acepta que las organizaciones no sólo están inmersas en un contexto técnico o de mercado que requiere ser manejado, sino que también están inmersas en un contexto institucional o social que define y limita la realidad de la organización. Así, el contexto institucional, constituido por interpretaciones y creencias sociales compartidas

respecto a la naturaleza y trabajo de la organización, tiene el potencial de influir en la toma de decisiones, en las actividades y operaciones de la organización en el momento en que las creencias son incorporadas con la finalidad de obtener apoyo y asegurar legitimidad ante la sociedad.

La cultura organizacional la podemos definir como «El conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta» (Daft, 2005:361). Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Sólo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores tienen que enfrentarse a su poder.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos. Aunque las ideas que se convierten en parte de la cultura pueden proceder de cualquier parte de la organización, por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de negocios.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: (1) integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y (2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura la que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, determina el comportamiento aceptable y la manera en que se asigna el poder y el estatus. La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas. Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor. La cultura de la organización también sirve como guía en la toma de decisiones del empleado cuando faltan reglas o políticas escritas (Daft, 2005).

DECISIONES METODOLÓGICAS

De la metodología seleccionada se optó por el estudio de caso, debido a que es considerado como apropiado, en particular cuando el objetivo de la investigación es inquirir acerca de cómo ocurre un proceso. No busca destacar las peculiaridades de este proceso en el caso elegido, sino lo que comparte con toda empresa que se desarrolle (Barba, 2001). Su importancia radica en que es un método articulador del

dato y la teoría y que a través de éste puede describirse en forma rigurosa una situación social, explicando sus factores y componentes. Por ello, se construyó un marco conceptual sólidamente anclado en la teoría revisada, el cual generó una serie de preguntas de investigación dirigidas a descubrir la presencia de las prácticas de gestión organizacional implementadas por la organización estudiada. El método de estudio de caso ayudó a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos. Sin embargo, es pertinente aclarar que esta investigación se hizo asumiendo que los estudios sociales no deben ser sólo teóricos o empíricos, no enfocar exclusivamente lo cualitativo o cuantitativo, sino articulando pertinentemente teorías, definiciones, percepciones y concepciones, con la información aportada por los hechos, por las prácticas efectivas de los sujetos, es decir, por los datos empíricos recopilados. La construcción del diseño de la investigación se hizo considerando como característica principal: su flexibilidad, de tal manera que durante el proceso de investigación nos permitió hacer los ajustes que se consideraron pertinentes.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN LA EMPRESA AGRÍCOLA SINALOENSE. HALLAZGOS

Agrícola San Isidro (ASI) nace en 1953. Es una empresa que participa en el ramo de la horticultura sinaloense. En sus inicios, esta organización producía gran variedad de cultivos, como tomate, chile, calabaza, pepino y, en un momento determinado, hasta granos, requiriendo para ello una alta contratación de personal de campo (jornaleros). Hoy produce sólo *berenjena* para el mercado de Estados Unidos. Esta organización goza del reconocimiento de empresas competidoras, de los gobiernos federal y estatal e instituciones de educación superior locales y empresas agrícolas en general, como empresa moderna que utiliza tecnología de punta en el ramo de la horticultura y con alto desarrollo organizacional.

Los objetivos generales de la empresa Agrícola San Isidro pueden ser identificados en la declaración de su MISIÓN, la cual orienta los esfuerzos de esta organización y que ha sido planteada de la siguiente manera:

Producir berenjena con la más alta calidad y eficiencia, sólo así cumpliremos el compromiso de bienestar con los trabajadores y nuestra comunidad, para encontrar la integración personal, profesional y honradez en nuestro equipo de trabajo.

Estructura. La estructura organizacional de ASI muestra la presencia de varios departamentos donde son agrupadas las actividades sustantivas de esta organización. Como responsables de estas unidades se encontró que todos los jefes de departamento y de área son egresados universitarios, siendo esta una de las estrategias implementadas por la gestión de los directivos de la empresa por alcanzar

mayor racionalidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades. De esta manera, para el desarrollo de las actividades de coordinación de labores del campo, del área de producción, de comercialización, administrativa y social, ha incorporado a profesionistas con grado universitario, como ingenieros agrónomos, entomólogos, topógrafos, contadores públicos, economistas, trabajadores sociales, médicos cirujanos, odontólogos, licenciados en enfermería, educadoras, maestros normalistas, psicólogos y entrenadores deportivos, entre otros. Además, ha incorporado personal con carreras técnicas, como secretaria ejecutiva, técnico contable, auxiliar contable y capturista de datos, para que desarrolle las tareas operativas propias de la empresa. Por otra parte, está el personal que desarrolla las actividades del campo llamados *jornaleros*, que son traídos de Zacatecas, Oaxaca, Nayarit, Durango y de los Altos de Sinaloa.

Todo este *collage* hace que el desarrollo de las funciones de gestión y específicamente para el líder pareciera ser muy interesante, pero la realidad muestra que son un verdadero desafío para los ejecutivos de esta empresa.

Prácticas de gestión

En esta parte presentamos, derivadas de las estrategias diseñadas en ASI, las prácticas de gestión que logramos identificar y que son impulsadas desde la dirección general, buscando generar un clima de trabajo para mejorar el desempeño organizacional para alcanzar los objetivos de la empresa y de sus empleados. Con esta visión, nos dimos a la tarea de indagar la forma en que se relaciona el líder de Agrícola San Isidro con sus subordinados, encontrando lo siguiente.

Liderazgo en Agrícola San Isidro

Asumiendo que el líder de la empresa es el responsable de verificar que las prácticas de gestión de la organización sean aplicadas de acuerdo con las estrategias diseñadas para la búsqueda de los objetivos planteados, consideramos pertinente indagar sobre las principales características que identifican al líder de la empresa Agrícola San Isidro.

La más alta posición en la estructura organizacional de esta empresa es el director general, cuya formación profesional muestra que es egresado de la Licenciatura en Ingeniería Agrícola por la Universidad Autónoma de Sinaloa, teniendo más de veinticinco años ejerciendo la profesión, la cual ha venido fortaleciendo con cursos y talleres de capacitación, que van desde el conocimiento permanente de las nuevas teorías de la gestión organizacional, innovaciones, tecnologías utilizadas en las actividades productivas, administrativas, comerciales, de comunicación, liderazgo, desarrollo de recursos humanos, sanidad ambiental, calidad, inocuidad, integración del personal, manejo del estrés, entre otras no menos importantes. Países

como Israel, Holanda, España, Estados Unidos y México, son algunos de los más importantes destinos donde ha tomado esos cursos.

En su trayectoria profesional ha tenido la oportunidad de ocupar puestos de alto rango en organismos del ramo de la agricultura estatales. Entre los más importantes destaca su desempeño como presidente de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES). También fue presidente de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC), logrando un desempeño destacado en su periodo de gestión al frente de estos organismos, recibiendo por ello reconocimientos de las empresas y organizaciones afiliadas, así como de los gobiernos estatal y federal.

En este estudio, asumimos que el estilo de liderazgo se establece por la manera en que el líder utiliza sus recursos para lograr influir en el comportamiento de los seguidores o subordinados, tratando de alcanzar objetivos previamente determinados, y que el enfoque general utilizado para identificar a los líderes en situaciones humanas son los términos autocrático, democrático y anárquico.

Bajo esta visión, encontramos que el líder de esta organización utiliza sus habilidades técnicas, humanas y de conceptualización⁴ para lograr el comportamiento deseado de los subordinados para alcanzar objetivos fijados por la organización. Para ello, comparte su autoridad con los principales ejecutivos de la empresa, aunque todos los actores de esta organización reconocen en él la máxima autoridad.

La forma de tomar decisiones impuesta por la alta dirección para todos los niveles se caracteriza por ser participativa; es decir, la elección de las opciones surge de las opiniones y sugerencias del grupo de individuos que están participando en el análisis y solución de determinado problema. Los ejecutivos y empleados son alentados constantemente a expresar sus ideas en beneficio del grupo y de la organización. En este sentido, un directivo de Agrícola San Isidro manifestó:

... cuando es inicio de temporada se hace un programa de producción con todos, *incluyendo al director general*, y lo llevamos al campo, lo aplicamos y *las decisiones las tomamos entre todos*, hacemos reuniones diarias y si hay decisiones que hay que tomar para otro día las tomamos ahí mismo, y si son decisiones propias del departamento, participa todo el equipo.

Un aspecto que identificamos en las declaraciones de los directivos entrevistados es el gran apoyo que han recibido de su director general, así como la actitud de buscar la superación inmediata a través del mejoramiento no sólo de la empresa, sino también de las personas que prestan sus servicios en ella. Es pertinente

⁴ La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona para desempeñar su labor eficientemente en los niveles operativo y profesional. La habilidad humana contempla la posibilidad de trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo. Por su parte, la habilidad de conceptualización radica en la capacidad para establecer marcos de referencias.

mencionar que tanto los directivos como empleados opinan que ellos no están limitados a hacer únicamente las tareas que le son inherentes al puesto, sino que están siempre en la mejor disposición de ayudar al compañero que lo necesite, generándose de esta manera un clima organizacional agradable.

Tomando en consideración las opiniones de ejecutivos y empleados de Agrícola San Isidro, algunos de los rasgos que describen la personalidad del director general de esta organización son carismático, inteligente, honesto, trabajador, don de gente, alto nivel de impulso personal, amplio conocimiento del quehacer de la empresa, de los mercados donde participa, es creativo, original, hiperactivo, seguro de sí mismo, muestra deseos y satisfacción por dirigir la empresa, facilita el trabajo de los empleados, se preocupa por las necesidades de sus subordinados y apoya el desarrollo de sus empleados.

De acuerdo con los razonamientos expuestos en párrafos anteriores y a las declaraciones del personal entrevistado, el estilo de liderazgo con el cual podemos identificar al director general de Agrícola San Isidro, reúne todas las características y particularidades del líder participativo o democrático.

Por otra parte, los directivos y empleados entrevistados afirman que la relación que lleva con los trabajadores de la empresa es ejemplar. Al respecto, un directivo expresó: «Eduardo⁵ acostumbra estar con nosotros todos los días en el comedor de la empresa»; afirmó que en estas reuniones se habla de todo, asuntos de la empresa, problemas del personal y hasta bromas. «Esta convivencia nos permite conocernos mejor y permite establecer relaciones de amistad entre todos nosotros», apuntó.

Señala también que el «ingeniero» hace recorridos periódicos a las diversas áreas de producción de la empresa, acercándose y platicando con los ejecutivos, jefes de cuadrilla y eventualmente hasta con los jornaleros, preguntándoles aspectos relacionados con su tarea y su familia, entre otras cosas, lo cual hace provocar en los trabajadores un sentimiento de simpatía, gratitud, lealtad hacia la empresa y específicamente hacia el director general. «Él siempre está pendiente de todo y de todos, eso nos hace sentirnos a gusto», expresó.

Una actividad donde participan con regularidad directivos, empleados y trabajadores del campo, son los festivales culturales organizados por la dirección general con el objeto de fomentar la convivencia entre sus miembros. Lo declarado por este directivo puede ser constatado en la figura siguiente.

⁵ Eduardo es el nombre del director general de ASI. Otra parte del personal lo llaman «el ingeniero».

FIGURA 1
Eventos culturales de Agrícola San Isidro



Fuente: composición fotográfica elaborada con material proporcionado por Agrícola San Isidro.

Al respecto, el directivo responsable del área social comentó:

La programación de festivales culturales es una labor que desarrollamos con mucho gusto dentro de la Agrícola. Se organizan festivales artísticos a los trabajadores y los más importantes son los que hacemos en Navidad, fiestas patrias, Día del Niño y Clausura de Temporada, en el cual todos los departamentos participan con alguna actividad, algún bailable, declamación, obra de teatro y se presentan exposiciones de los trabajos artesanales que realizan los niños.

Como se puede observar en estas imágenes, las ceremonias, ritos y en sí los aspectos culturales juegan un papel importante para lograr el entendimiento entre los actores sociales de esta empresa.

Toma de decisiones y racionalidad

Encontramos en las opiniones de los directivos de ASI estar tratando de disminuir la incertidumbre al implementar en Agrícola San Isidro tomar las decisiones de manera colegiada, buscando de esta forma resolver mayores problemas, aceptando que la calidad de la elección se aumenta con el grado de miembros del equipo⁶ y que da satisfacción a los participantes, logrando de ellos mayor integración a la organización, dando paso de esta manera a la racionalidad de grupo. Los modelos con mayor frecuencia utilizados en esta empresa son el incrementalismo, costo-volumen-utilidad y el análisis financiero.

En el caso de las formas, modelos y herramientas que son aplicados en el proceso de toma de decisiones, directivos entrevistados se manifestaron satisfechos con los resultados obtenidos con base en las formas utilizadas.

Apoyo brindado a sus trabajadores

Otro aspecto revelador de las prácticas de gestión implementadas en esta organización es el establecimiento de compromisos orientados a proporcionar bienestar a los trabajadores y a la comunidad. Uno de los reconocimientos más recurrentes que ha obtenido Agrícola San Isidro y que le ha generado altas satisfacciones es el albergue que ofrece a sus trabajadores del campo, considerado por expertos como uno de los más equipados, con todos los servicios de vivienda a que puede aspirar un trabajador de campo. Servicios de vivienda, servicios médicos, educación para niños menores de catorce años, tortillería, abarrote, agua purificada, sanitarios especiales, guardería infantil, lavaderos automatizados, áreas de recreación,

⁶ Al respecto, Simon (1982) habla en su obra sobre la racionalidad limitada en el tomador de decisiones, lo cual hace difícil esta función en los directivos de una organización.

transporte, servicios sanitarios y comedores móviles en la labor y excelente remuneración, entre otras cosas.

Desarrollo de personal

Buscar el desarrollo del personal es otra de las estrategias aplicada en esta organización. Para lograr estas aspiraciones, el director general emplea diversas formas que van desde nuevos estilos de liderazgo, cursos de capacitación, reuniones de sensibilidad, juntas de trabajo y otras actividades, donde destaca la fortaleza de su liderazgo. En ese tenor, un directivo declaró lo siguiente:

La estrategia utilizada para implantar una tecnología en esta empresa es la de capacitar a todos los trabajadores, desde el último cortador, el último obrero de nivel más bajo, hasta Eduardo [director general de ASI]. Los capacitamos en calidad total, en actitud, en estímulo hacia el trabajo, en amor al trabajo, a la limpieza, a la apariencia, a todo, para tratar de hacer mejor nuestro trabajo, al equipo que nosotros ya tenemos en otro nivel. También entramos a programas de baños en la labor para conocer cómo usarlos, programas de capacitación para conocer cómo cuidar los comedores que tenemos en la labor, los empaques, los equipos de riego; todos nos metimos en esa dinámica. (Entrevista con directivo de ASI 1).

Se puede observar en las declaraciones de los entrevistados la visión y convicción de las personas que dirigen la empresa, en cuanto a la importancia que representa el hecho de capacitar y actualizar al personal, ya que se advierte en las diferentes áreas los cursos de capacitación impartidos. De esta manera, son preparados para enfrentar los problemas de la vida cotidiana en la organización. Cabe mencionar que como resultado de los cursos de capacitación recibidos por los empleados de ASI hay en esta empresa un ambiente de trabajo excelente; la actitud de los empleados es muy proclive hacia la colaboración y la eficiencia, las relaciones entre directivos y empleados es muy agradable, se ha eficientado en general el trabajo y se ha incrementado la productividad; los empleados manifiestan orgullo de pertenecer a la empresa, satisfacción y seguridad en el empleo. Además, se aprecia en la actitud de los empleados y de los directivos, los cuales interactúan a diario, que las relaciones entre ellos y con las personas que los visitan son inmejorables, recordando las palabras de uno de los empleados entrevistado, quien asegura que en Agrícola San Isidro no sólo se puede encontrar calidad, sino también calidez.

Tratamiento del conflicto

El tratamiento del conflicto es uno de los aspectos centrales en el buen desempeño del líder exitoso. No se puede concebir un liderazgo exitoso si tiene dificultades

para solucionar sus problemas. Así, un líder será reconocido y aceptado por sus empleados en la medida en que resuelva los diversos conflictos individuales o grupales que pudieran presentarse en una organización. En las evidencias encontradas en relación con el tratamiento del conflicto en Agrícola San Isidro, podemos mencionar los siguientes hallazgos.

La primera manifestación de conflicto identificada tiene que ver con la actitud primaria del empleado cuando la empresa informa la *introducción de una nueva tecnología*. El trabajador reacciona molesto y colérico, ante el inminente peligro que significa para su permanencia en el empleo la introducción de una nueva tecnología. El tratamiento para la solución de este tipo de conflictos consiste en lo siguiente: el directivo bajo el cual están los implicados habla directamente con él o ellos, explicándoles las razones desde el punto de vista de la organización de la adquisición e implantación de la nueva tecnología, tratando de hacer conciencia de que, de no aplicarla, la empresa corre el riesgo de perder competitividad y desaparecer del mercado; «entonces todos perderíamos nuestro trabajo».

Cultura corporativa

La *modificación en sus costumbres y hábitos* de los jornaleros es otro de los conflictos a nivel de campo que se presentan de manera frecuente y repetida. Los aspectos más sentidos tienen que ver con la resistencia al uso de sanitarios móviles en la labor. Las regulaciones nacionales e internacionales en cuestión de sanidad establecen la obligatoriedad de proporcionar sanitarios a los trabajadores del campo. Es decir, deben contar con servicios sanitarios cerca de donde desarrollan de sus actividades para evitar que defequen al aire libre entre los sembradíos afectando la sanidad de la fruta.

El responsable del área de producción dijo en relación con el conflicto:

Los conflictos se daban a nivel de campo, por la educación que traen, su cultura y todo eso, pero a raíz de que nosotros socialmente mejoramos todo el ambiente de ellos, esto cambió rotundamente. Si el problema es en el campo, se habla con ellos directamente para que arreglen el problema; si es en la vivienda, la trabajadora social trata de resolver el problema; cuando ya es una bronca mayor, ya sea de drogadicción, ataque sexual u otro tipo, pues ya entra la doctora, la psicóloga, la trabajadora social y yo, si se puede arreglar aquí; si no se arregla, se pide el apoyo de las autoridades para que tomen cartas en el asunto...

La implementación de talleres o pláticas de sensibilidad es otra de las actividades desarrolladas por la empresa, donde participan todos los empleados de los diferentes departamentos de Agrícola San Isidro, mediante las cuales han intentado cambiar los hábitos y costumbres de directivos, empleados y trabajadores del campo,

en el sentido de modificar sus prácticas, haciéndoles ver los beneficios que se obtienen con estos cambios, logrando así mejor desempeño, calidad en su trabajo, salud y mejor calidad de vida para él y su familia, educación y sanidad para el producto.

REFLEXIONES FINALES

La relación entre las estrategias y las prácticas de gestión implementadas en Agrícola San Isidro muestran interés y alto enfoque en la búsqueda del desarrollo de la empresa. La obtención de los objetivos organizacionales, la satisfacción de las necesidades y el bienestar de los empleados, así como la creación y sostenimiento de un clima de trabajo agradable hablan de la calidad de las actividades de gestión desarrolladas en esta organización.

La actitud del líder está enfocada al diseño de estrategias que habrán de implementar sus empleados. Fija las expectativas, transmitiendo seguridad en sus capacidades para alcanzar las metas establecidas, modelando el comportamiento deseado de los trabajadores y haciéndolo sentir importante para el logro de las metas de la organización, a través de su participación con sugerencias y aportaciones para la elección de alternativas de solución a la problemática que enfrentan.

Se encontraron elementos que evidencian una combinación de prácticas de liderazgo transaccional y transformacional. En esta visión, el director general guía y motiva a sus empleados en la dirección de las metas al presentar y explicar los roles y requerimientos de la tarea, las expectativas que tienen y los beneficios para satisfacer los intereses de los empleados, convirtiéndose de esta manera en un proceso de intercambio en el cual la dirección general proporciona recompensas a cambios de los logros de los subordinados.

Podemos decir que la base de la gestión aplicada en Agrícola San Isidro radica en el conocimiento profundo del quehacer de la organización planteado cuidadosamente en su misión, la fijación de metas, prioridades y normas que rigen la conducta del personal, el conocimiento de las necesidades de su personal, el apoyo necesario para que desarrollen con eficiencia sus tareas, la búsqueda del bienestar y desarrollo de sus subordinados, la racionalidad en la toma de decisiones y las formas implementadas de tratamiento del conflicto.

La experiencia que nos deja la presente investigación nos revela que la estrategia y la gestión organizacional son temas con un alto significado para el conocimiento de las particularidades y especificidades de las organizaciones locales. Por ello, se considera que los hallazgos presentados en este documento son ilustrativos de las estrategias aplicadas orientadas al cambio en este tipo de empresas, las cuales podrían ser consideradas para el análisis y diseño de estrategias por organizaciones que se encuentren en proceso o necesidades de desarrollo, atendiendo sus particularidades y entorno. Además, los hallazgos generan ideas y la posibilidad de estudiar

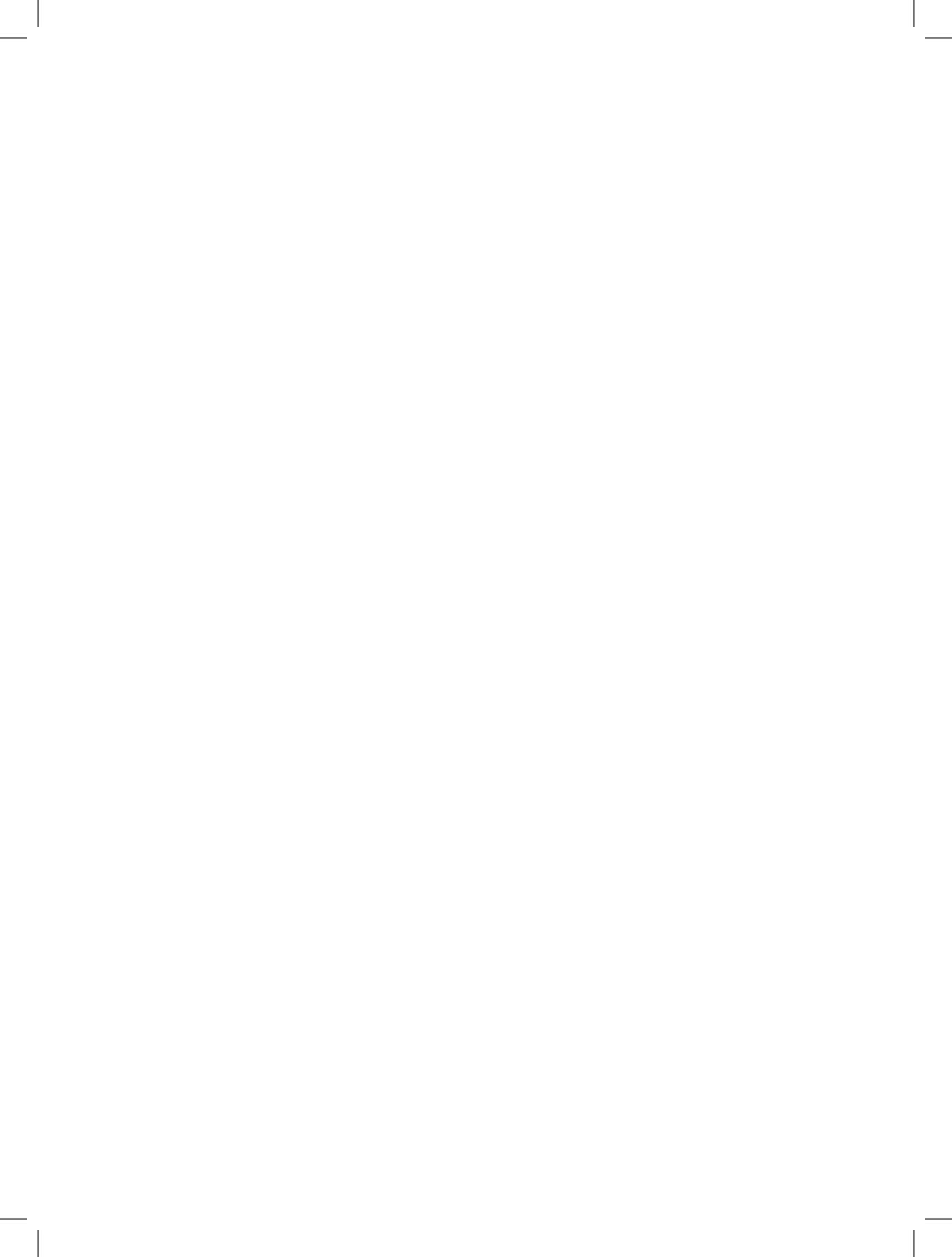
líneas específicas de investigación que bien pueden ser en aspectos relacionados con liderazgo, toma de decisiones, cultura corporativa, comportamiento organizacional, gestión de la calidad, modernización y estrategias de desarrollo, etcétera. Por otra parte, debemos destacar la experiencia enriquecedora del trabajo colegiado en la investigación con la aportación de ideas, formas, enfoques metodológicos y discusión de perspectivas utilizados en el proceso mismo del estudio.

Para concluir, podemos señalar que el estudio de la estrategia y gestión organizacional en la empresa hortícola sinaloense permitió alcanzar los objetivos trazados y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

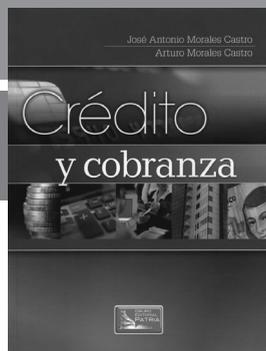
REFERENCIAS

- ACKOFF, Rusell L. (1999). *Recreación de las corporaciones*. México : Oxford.
- AKTOUF, Omar (1989). *Le management entre tradition et renouvellementm*. Quebec, Canadá : Gaëtan Morin.
- ARATA ANDREANI, Adolfo, y Luciano Furlaneto (2001). *Organización liviana*. Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2001). «Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales». Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- BENFARI, Robert (1997). *Cómo cambiar su estilo de gestión*. Argentina: Paidós.
- BERNE, E. (1988). *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York: Ballantine Books. Primera edición de 1963.
- BORBOA QUINTERO, M. del Socorro, Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, Oswaldo del Castillo Carranza y Lucía Cereceres Gutiérrez (2005). *Liderazgo para el desarrollo de la empresa sinaloense*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- CASADO, Luis (1999). *Organizaciones triunfadoras*. España: Gestión 2000.
- CASTILLO CARRANZA, Oswaldo del (2003). «Modelos de cultura organizacional reapropiados: el caso de Coppel, SA de CV». Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Culiacán, Sinaloa, México.
- CERECERES GUTIÉRREZ, Lucía (2003). «Estrategias organizacionales: enfoques y perspectivas». En Marco Antonio Rodríguez Peñuelas (coord.), *Estudios organizacionales en el umbral del milenio*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad de Occidente, 107-126.
- DAFT, L. Richard (2005), *Teoría y diseño organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- DAVIS, Keith, y John W. Newstom (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. 10a. edición. México: McGraw-Hill.
- DRUCKER, Peter (1993). *Gerencia para el futuro*. Quinta reimpresión. Colombia: Norma.
- FRENCH, Wendell L., y Cecil H. Bell Jr. (1996). *Desarrollo organizacional*. Quinta edición. México: Prentice Hall.
- HALL, Richard (1980). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Prentice Hall Internacional.

- HODGE, B. J., W.P. Anthony y L.M. Gales (1999). *Teoría de la organización*. España: Prentice Hall.
- HUGHES, Richard L., Robert C. Ginnet, Gordon J. Curphy (1999). *Leadership. Enchanging the lessons of experience*. McGraw-Hill.
- KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig (1998). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, Henry, James Brian Quinn y John Voyer (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- NADLER, David A. y Michael L. Tushman (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- OHMAE, Kenichi (1987). *The mind of the strategist: the art of japanese business*. USA: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio (2004a). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio (2004b). «Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones». En Luis Montañó Hirose (coord.), *Los estudios organizacionales en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente, Porrúa, LIX legislatura de Cámara de Diputados, 117-140.
- RODRÍGUEZ M., Darío (2006). *Gestión organizacional*. México: Alfaomega.
- SIMON, A. Herbert (1982). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. 4ª edición. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- TAYLOR, S.J. y R. Bogdan (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.



Reseña



CRÉDITO Y COBRANZA¹

Fecha de recepción: 15/01/2012

Fecha de aceptación: 29/02/2012

Deyanira Bernal Domínguez ²

Este libro es escrito por dos académicos de prestigiado nivel nacional e internacional. La aportación principal de esta obra es, sin duda, la calidad de la información y claridad de redacción para los lectores, quienes pueden ser desde principiantes hasta expertos en la temática, la cual resultará de interés por el contenido integrador y la estrategia de aprendizaje de cada uno de los capítulos.

Se destaca la importancia del crédito en la reactivación económica de un país como la piedra angular que da cabida a la argumentación sobre la importancia en gestión de la cartera de crédito en cualquier empresa con fines de lucro; éste incrementa los ingresos por ventas en las compañías donde las funciones principales de un analista financiero son identificar a los clientes potenciales de crédito que tengan solvencia económica y moral para cumplir con el pago de las deudas adquiridas, así como sostener la relación de crédito con el cliente.

El enfoque de la obra es deductivo. Presenta nociones sobre las actividades de crédito y cobranza. Inicia mostrando los antecedentes del crédito, la relación entre economía y crédito, su clasificación, la estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza, otorgamiento de crédito, administración de la cobranza,

¹ Morales Castro, J.A., y A. Morales Castro (2011). *Crédito y cobranza*. México: Patria.

² Profesora e investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. <deyanirabernaldominguez@gmail.com>.

contabilidad de cuentas por cobrar, análisis financiero en la administración de cuentas por cobrar, títulos de crédito y crisis en la economía por el uso de créditos.

Iniciar describiendo la historia del crédito es de interés para conocer la importancia que hasta nuestros días tiene esta actividad en las empresas mexicanas. En este apartado se muestra un cuadro preciso que describe el crédito en la historia, desde los inicios en 1792, cuando no se usaba la moneda como medio de intercambio, hasta el siglo xx; la historia del crédito en México empieza desde la Edad Media cuando la Iglesia consideraba la usura como un pecado; el tipo de préstamo que se utilizaba en ese tiempo era con base en dos contratos, mutuo o comodato. Posteriormente, se usaron las garantías en las operaciones. En la época de la Independencia de México, enmarcados en el código de comercio se fundó en 1864 el primer banco en el país.

La aplicabilidad de la ciencia económica para el análisis de crédito se incluye en el segundo capítulo del libro. Es un apartado muy digerible, pues incluye desde la diferenciación entre crédito y financiamiento, hasta un ejercicio práctico para elegir entre alternativas de crédito en pesos mexicanos y en dólares estadounidenses, cómo impactan las tasas de interés y comportamientos en el tipo de cambio. Se distingue por un glosario de términos económicos y financieros.

Conocer los tipos de créditos en el mercado es primordial para identificar cuáles son los que satisfacen ciertas necesidades y que serán de interés cuando se requiera tomar decisiones de crédito. Por otro lado, el organigrama del departamento de crédito y cobranza es una opción para la mejora de la gestión en cualquier negocio. El estudio de la estructura de este departamento despertará el interés para el control de este tipo de operaciones. Se divide en dos funciones: crédito y cobranza. Las funciones, según los momentos, son preventivas y curativas. Se propone una estructura de departamento para ser rediseñado y adaptado en alguna empresa. Donde se describen las actividades del gerente de créditos, la secretaria, el analista de crédito, informática, riesgo y atención a clientes por áreas territoriales. Este apartado del libro es básico para quienes estén interesados en iniciar los procesos de gestión de crédito y cobranza en las empresas. La recopilación de información pertinente para conocer los tipos de estructuras y cuáles son las más adecuadas marca la pauta para el rediseño de las estructuras actuales.

Otro de los aportes de esta obra son los cuadros de concentración que contienen los procesos de análisis para otorgar un crédito a los consumidores finales; los esquemas de trabajo para el caso de créditos a empresas, los documentos a analizar en un crédito empresarial y las personas a entrevistar. Las técnicas de análisis para la aceptación del crédito: análisis vertical, horizontal, histórico, por razones simples, análisis factorial, el CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity), es decir, capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez. El proceso para determinar las políticas de crédito estableciendo estándares, condiciones y políticas de cobranza. Este sumario es de gran utilidad para

conocer qué actividades pueden desarrollarse para la eficientización del crédito y la cobranza.

Por otro lado, se parte de que la administración de la cobranza se compone de cuatro fases: prevención, cobranza, recuperación y extinción. Se propone un sistema desde la exhortación impersonal, exhortaciones impersonales, exhortación personificada y acción drástica o legal. Se presentan ejemplos muy didácticos de cartas ejemplo rechazo de ampliación de crédito y de recordatorio de pago. También técnicas de cobranza, es decir, la gestión de cobro e importancia de la contabilidad y al análisis financiero en esta administración de cuentas por cobrar con un ejemplo práctico, adecuado para una cátedra de esta naturaleza. De igual manera, otras prácticas de factoraje financiero y el uso de títulos de crédito; fortalezas, riesgos y perspectivas de la actividad para la micro, pequeña y mediana empresa.

El apartado de la crisis en la economía por el uso de créditos es una oportunidad de aprendizaje para quienes no son economistas, lo que les permitirá conocer la diferencia entre los tipos de crisis económica, financiera, bursátil y cambiaria más representativas en México, Asia, Rusia y Argentina. Los pensadores que representan las principales corrientes en teoría económica de la interpretación de las crisis en el periodo 2000-2010. Un diagrama del círculo virtuoso y vicioso del crédito, sus diferencias e impacto. Finaliza con los conectores del uso del crédito en la economía, sus relaciones con factores internos y externos.

De manera general, el enfoque didáctico de este libro es uno de sus grandes aportes, sumado al contenido e innovación de los ejemplos prácticos, que permiten que el lector se interese en el cálculo e impacto financiero de la biactividad: crédito y cobranza.



INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

GENERALIDADES

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas* es una alternativa de comunicación científica que tiene la finalidad de publicar textos originales con altos estándares de calidad sobre temáticas en ciencias administrativas a nivel internacional, nacional y estatal. Sus destinatarios son investigadores que trabajan temas de administración en cualquier tipo de organización, así como directivos, especialistas e interesados en temáticas referidas a las ciencias de la administración, como administración, competitividad organizacional, finanzas, inversiones, planeación estratégica, desarrollo empresarial, recursos humanos, mercadotecnia, negocios internacionales, estudios fiscales, gestión de valor y control y evaluación organizacionales en empresas públicas y privadas.

Se recibirán artículos científicos, ensayos y reseñas bibliográficas. Cabe mencionar que los artículos a publicarse son textos que destacan los principales resultados de una investigación académica (concluida o en proceso) que, posterior a una rigurosa revisión por especialistas, son considerados una contribución original y relevante para el desarrollo de un campo del conocimiento científico. La pertinencia de los textos es en todos los casos determinada por expertos en la materia en el ámbito interinstitucional.

La estructura básica de un artículo científico es la siguiente:

Título
Autores
Resumen
Palabras clave

Cuerpo del documento: introducción y objetivo, planteamiento del problema, métodos, resultados y discusión.

Conclusiones
Referencias

El ensayo comprenderá temáticas afines y relativas a las ciencias administrativas; estará constituido por un título, autores, resumen, palabras clave, introducción, desarrollo, conclusiones y referencias. La reseña bibliográfica podrá ser recibida en formato libre.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

*Extensión y resumen*¹. Los artículos científicos¹ deben presentarse en el procesador de textos Microsoft Word, con letra Times New Roman de 12 puntos e interlineado de 1.5.

La extensión máxima debe ser mínimo de 15 y máximo de 30 hojas tamaño carta, incluyendo gráficas, cuadros y referencias. Deben incluir, además, un resumen no mayor de 15 renglones y al finalizar éste un máximo de cinco palabras clave que indiquen los temas que permitan la clasificación del trabajo. El resumen y las palabras clave deben colocarse al principio del artículo. Adicional a todo esto, se debe enviar el título, el resumen y las palabras clave en inglés.

Referencias, notas y bibliografía. Las referencias deben presentarse siguiendo la norma internacional común, consistente en hacer la referencia en el texto encerrando entre paréntesis el apellido del autor, el año de la obra y, en su caso, la página o páginas referenciadas, por ejemplo: (Stern, 2002, p.78-79), o bien: (Stern, 2002:78-79).

Las citas textuales de más de cinco renglones deberán escribirse a renglón seguido (interlineado sencillo), con letra Times New Roman 10 y con margen sólo del lado izquierdo. Las notas deberán incluirse al pie de la página correspondiente, referenciadas numéricamente.

Otros requisitos de forma. Se deberá omitir el nombre del autor o autores en el cuerpo del trabajo para preservar su anonimato en el proceso de arbitraje.

En todos los casos, se deberán enviar los siguientes datos en un archivo diferente del que contiene el trabajo: título del trabajo, especificación del tipo de trabajo: artículo de investigación, nombre completo y grado académico del autor o autores, título de la función académica principal que desempeña el autor en su institución; por ejemplo, profesor, investigador, profesor investigador tiempo completo, etc., y nombre completo de la institución (estos datos serán los que aparecerán enseguida

¹ Los ensayos y reseñas bibliográficas deberán considerar el mismo estilo APA. La extensión máxima será de 20 páginas.

del nombre del autor al publicarse su trabajo); direcciones electrónica y física, teléfonos y fax de cada autor. Número del CVU en caso de contar con éste. Todas las hojas deben estar numeradas, incluyendo las que contengan el resumen, gráficas, cuadros y referencias.

Envío de trabajos. Los trabajos deberán enviarse por correo electrónico a la directora editorial, Deyanira Bernal Domínguez (deyanirabernaldominguez@gmail.com) como archivo adjunto. También pueden enviarse por correspondencia física a la siguiente dirección:

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
 Domicilio y correspondencia: División de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria. CP 80013, Culiacán, Sinaloa, México.
 Facultad de Contaduría y Administración.

Suscripción Anual y envío \$200.00 m.n.

División de Investigación y Posgrado
 Domicilio y correspondencia: División de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria. CP 80013, Culiacán, Sinaloa, México.
 Facultad de Contaduría y Administración.
 Tels. (01) (667) 7- 52-18-59 ext. 106. Fax (01) (667) 7- 52-18-59

Dirección en la que desea recibir la Revista

Nombre completo:

Calle

Colonia

Ciudad

Teléfono (lada)

Correo electrónico

Número

CP

Estado



Precio del ejemplar
\$50.00 m.n.



Revista Investigación en Ciencias Administrativas
se terminó de imprimir en los talleres
de Ediciones del Lirio, México, DF,
en marzo de 2012.
Tiraje: 1000 ejemplares.

