



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Unidad: Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado Integral de Ciencias Administrativas

**“De las competencias individuales a las capacidades organizacionales:
comportamiento humano y resiliencia organizacional”**

TESIS

Que para obtener el grado de
DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA:

Olga Delia Zamudio González

Matricula: 2191800201

Correo: olgadzamudiog@outlook.com

Numero ORCID: 0000-0002-7464-3928

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Claudia Roció González Pérez

JURADO:

Presidente:

Dra. Claudia Roció González Pérez

Secretario:

Dr. Miguel Ángel Gómez Fonseca

Vocal:

Dra. María de Jesús Obeso

Iztapalapa, Ciudad de México, a 27 de septiembre 2024

JURADO

Director de tesis: Dra. Claudia Roció González Pérez, Profesora-Investigadora del departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Lectores

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Dr. Miguel Ángel Fonseca Gómez, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Dra. María de Jesús Obeso, Profesora-Investigadora de la Universidad de Occidente

Agradecimientos Institucionales

- A la Doctora Claudia Roció González Pérez, asesora de esta tesis doctoral, gracias por ser una mujer admirable, inteligente e inspiradora para las nuevas generaciones.
- A todos mis maestros del posgrado que compartieron su conocimiento.
- Al Posgrado Integral de ciencias Administrativas a cargo del Dr. German Vargas Larios y a su equipo de apoyo Guadalupe y Juan Carlos.

“Gracias por incentivar en mi la exploración, la curiosidad e investigación científica”

Otros Agradecimientos

- A Itzam, Yakin y Adrián
- A mis padres, Magdalena y Margarito
 - A mis hermanos
 - A mis amigos
 - A Dios
- A las mujeres resilientes que con su personalidad, carácter y comportamiento han marcado mi vida: Mi madre Magdalena, Mi abuela Juana y Francisca, Mi hermana Araceli, Mi asesora de tesis: Dra. Claudia, Mi amiga Yunis, Wendy y Mis colegas del Posgrado PICA.
- Mis amig@s de la juventud Nora, Claudia, Tania, Guadalupe, Wendy, Jorge, Francisco, Ruth, Abel, Laura, Adriana, Xochitl*, Isabel, Ignacia, Gabriela, Nayeli, Fátima, Marlene y a todas las que conocí en distintas etapas de mi vida durante corto o largo tiempo.

“A tod@s gracias por estar presente”

Olga Delia Zamudio González

27 de septiembre del 2024

Tabla de contenido

Introducción.....	133
1. Marco Teórico.	20
1.1. Resiliencia organizacional.....	20
1.1.1. Resiliencia: conceptos desde diversas disciplinas.....	211
1.1.1.1. Desde la física	21
1.1.1.2. Desde la termodinámica	21
1.1.1.3. Desde las ciencias biológicas	21
1.1.1.4. Desde los sistemas socio-ecológicos.....	21
1.1.1.5. Desde lo social	22
1.1.1.6. Desde la psicología organizacional.....	22
1.1.1.7. Desde la psiquiatría y salud mental	23
1.1.1.8. Resiliencia ecológica.....	24
1.1.1.9. Resiliencia económica.....	24
1.1.1.10. Desde otras ciencias.....	24
1.1.2. Resiliencia individual.....	24
1.1.2.1. La resiliencia en las personas.....	255
1.1.2.2. Características de las personas resilientes y su potenciadores.....	28
1.1.3. La organización resiliente.....	33
1.1.3.1. La resiliencia organizacional una construcción colectiva	34
1.1.3.2. Pilares de la organización resiliente.....	377
1.1.3.3. Desarrollo de una capacidad organizacional.....	38
1.1.3.4. Las competencias individuales: desarrollo y características.....	39
1.1.3.5. Definición de capacidad organizacional y características.....	42
1.1.3.6. Relación de la capacidad y resiliencia organizacionales.....	44
1.1.4. La resiliencia organizacional desde la perspectiva del Management Socioeconómico.....	46
1.1.4.1. Conexión del Management socioeconómico y los SCA con la Capacidad Organizacional Resiliente (COR) como una estrategia económica y social.....	46
1.1.4.2. Disfuncionamientos de acuerdo con la teoría de gestión socioeconómica.....	49
1.1.4.3. Costos ocultos.....	52
1.1.4.4. Desarrollo del potencial humano.....	53
1.2. La Complejidad y adaptación de las organizaciones.....	54
1.2.1. Los sistemas complejos adaptativos (SCA)	55
1.2.1.1. Los SCA, De acuerdo con Holling y Gunderson	56

1.2.1.2.	Los SCA de acuerdo con la teoría de Holland.	60
1.2.2.	Características de la organización como SCA	63
1.2.3.	El estudio de los SCA y el modelo de Gestión socioeconómica: similitudes e integración en el estudio de la resiliencia organizacional	67
1.3.	Talento humano: El lado psicológico, colectivo y emocional de la organización.	73
1.3.1.	Comprensión del individuo.	74
1.3.2.	Bienestar psicológico de los individuos.	76
1.3.2.1.	Autoestima colectiva	77
1.3.2.1.1.	Relación entre inteligencia y talento colectivos	79
1.3.2.1.2.	La autoestima e inteligencia emocional en el desempeño laboral.	82
1.3.2.2.	El comportamiento organizacional	88
1.3.2.3.	La Psicología organizacional y el alcance en la tesis	91
1.4.	Cambio organizacional.	92
1.4.1.	Definición e importancia del cambio en las organizaciones.	92
1.4.2.	Fuerzas que impulsan el cambio organizacional.	95
1.4.3.	Resistencia al y administración del cambio.	97
1.4.4.	Definición e impacto de la cultura organizacional en el cambio.	101
1.4.4.1.	Crear y sostener una Cultura organizacional.	104
1.4.4.2.	La cultura organizacional: una base crucial para el cambio.	106
1.5.	Aprendizaje organizacional.	107
1.5.1.	Definición e importancia del aprendizaje organizacional.	108
1.5.2.	El conocimiento y su gestión como una estrategia organizacional	109
1.5.3.	La creación del conocimiento organizacional.	113
1.5.4.	La organización que aprende.	115
2.	Metodología de la investigación.	120
2.1.	Construcción y Estructuración de la información.	121
2.1.1.	Arborescencia	121
2.1.2.	Fichas	122
2.1.3.	Plan Detallado con Ideas Clave (PDIC)	123
2.1.4.	Tipos de resultados	124
2.2.	Tipo de método de investigación	124
2.3.	La estrategia metodológica para la investigación.	125
2.3.1.	Recopilación de información.	125

2.3.2.	Procesamiento de la información.	126
2.3.3.	Análisis de la información.	126
2.4.	La herramienta de Gestión socioeconómica: un método de diagnóstico e intervención para el estudio de la resiliencia organizacional de tres organizaciones.	127
2.4.1.	Fundamento.	127
2.4.2.	La Gestión socioeconómica y la teoría de los sistemas complejos adaptativos y la resiliencia organizacional.	129
2.4.3.	Aplicación de la herramienta de Diagnostico socioeconómico para los tres casos de estudio.	131
2.4.3.1.	Selección de organizaciones en los tres casos de estudio.	134
2.4.3.2.	Unidad de análisis de casos de estudio.	135
2.4.3.3.	Procesamiento y análisis de la información para el diseño de esquemas de resiliencia de las tres organizaciones.	135
3.	Casos de estudio	138
3.1.	Contexto general de las Mipymes	139
3.1.1.	Importancia de las Mipymes	140
3.1.2.	Crisis Económica, empresarial y desempleo en México.	142
3.1.3.	Crisis sanitaria por COVID-19.	144
3.1.4.	Impacto y consecuencias sociales.	145
3.2.	Casos de estudio.	148
3.2.1.	Caso de estudio no. 1. Organización ECOTECLAST.	148
3.2.1.1.	Clasificación según SCIAN.	150
3.2.1.2.	Organigrama	150
3.2.1.3.	Contexto general del sector.	151
3.2.2.	Caso de estudio no. 2. Organización OTOMIES.	152
3.2.2.1.	Clasificación según el SCIAN.	153
3.2.2.2.	Organigrama de Otomies.	154
3.2.2.3.	Contexto general del sector cultural.	155
3.2.2.4.	Clasificación según el SCIAN del sector cultural.	157
3.2.3.	Caso de estudio no. 3. Organización TOPILHUA.	157
3.2.3.1.	Clasificación según SCIAN.	158
3.2.3.2.	Organigrama	159
3.2.3.3.	Contexto general del sector	160
3.3.	Resultados de los tres casos de estudio.	162

3.3.1.	Dominios de acción predominantes de los tres casos.	163
3.3.2.	Matriz de Convergencias específicas.....	163
3.3.2.1.	Tabla No. 12. Matriz ECOTECPLAST	163
3.3.2.2.	Tabla No. 13. Matriz OTOMIES	165
3.3.2.3.	Tabla no. 14. Matriz TOPILHUA.....	168
3.3.3.	Canasta de soluciones.	171
3.3.3.1.	Tabla No.15. Ecotecplast. Canasta de soluciones	171
3.3.3.2.	Tabla no. 16. Otomíes. Canasta de soluciones.	172
3.3.3.3.	Tabla no. 17. Topilhua Canasta de soluciones.	173
3.4.	Diseño de Esquema de COR de cada caso de estudio.....	174
3.4.1.	Caso Ecotecplast	176
3.4.2.	Caso Otomíes	177
3.4.3.	Caso Topilhua	178
3.4.4.	Similitud con modelo de ciclo adaptativo de Holling & Gunderson.....	180
3.4.4.1.	Caso Ecotecplast.....	180
3.4.4.2.	Caso Otomíes.....	181
3.4.4.3.	Caso Topilhua	182
4.	Discusión.	- 185 -
4.1.	Análisis de resultados: Matriz de Convergencias específicas y esquemas de resiliencia organizacional de los tres casos de estudio.	- 186 -
4.1.1.	Análisis de caso de estudio Ecotecplast.	- 186 -
4.1.2.	Análisis de caso de estudio Otomíes.	- 190 -
4.1.3.	Análisis de caso de estudio Topilhua.	- 194 -
4.1.4.	Hallazgos de los tres casos de estudio.	- 197 -
5.	Conclusión.....	- 204 -
5.1.	De la Hipótesis Minimal.	- 204 -
5.2.	La Hipótesis Maximal.....	- 207 -
5.3.	De los esquemas de resiliencia.....	- 212 -
5.4.	Logro de objetivos específicos y de caso de estudio.	- 216 -
5.5.	Reflexión final.....	- 221 -
6.	Anexos	- 224 -
Capítulo 1.	Anexos A-1, A-2, A-3, A-4 y A-5.....	- 224 -
A-1.	Teorías de los Sistemas complejos.....	- 224 -

A-2. Ciclo adaptativo	- 227 -
A-3. Interpretación del ciclo adaptativo para la formación de la Capacidad Organizacional resiliente (COR)	- 230 -
A-4. Las tres propiedades emergentes básicas de un sistema complejo.....	- 232 -
A-5. Tabla de Objetivos y estrategia metodológica.	- 232 -
Capítulo 2. Metodología de la investigación.....	- 245 -
A-6. Instrumento de arranque: Pregunta de investigación, Hipótesis y Objetivos.	- 245 -
Anexo A-7. Arborescencia de la tesis.	- 249 -
Capítulo 5. Anexo Casos de estudio.....	- 256 -
A-8. Contratos de confidencialidad de las 3 organizaciones.	- 256 -
A-8.1. Ecotecplast.....	- 256 -
A-8.2. Otomies.....	- 257 -
A-8.3. Topilhua	- 258 -
A-9. Efecto espejo de las 3 organizaciones.....	- 259 -
7.Bibliografía	- 282 -

Índice de figuras

Figura No.	Nombre de figura	Pág.
1	Modelo de Iceberg	23
2	Factores que apoyan la resiliencia individual.	29,30
3	Componentes de resiliencia personal.	31
4	Cualidades resilientes	32
5	Relación de elementos que podrían propiciar la Competencia Individual Resiliente (CIR)	33
6	Relación Competencia laboral-Comportamiento-Resiliencia Individual.	40
7	Desarrollo de competencia laboral.	41
8	Esquema de la Teoría de Recursos y capacidades	41
9	Capacidad organizacional	42,43
10	La resiliencia como capacidad organizacional.	44,45
11	El funcionamiento de la organización de acuerdo a la Gestión Socioeconómica.	47
12	Dinámica organizacional para el estudio de la resiliencia organizacional desde la teoría de Gestión socioeconómica y los SCA.	49
13	El SIOFHE. (Sistema de Información Operacional y Funcional Humanamente Integrada y Estimulada)	50,51
14	Ciclo adaptativo	56
15	Panarquía de Ciclos adaptativos	59
16	Piedra angular de estrategia a través de los sistemas complejos adaptativos	70
17	Dinámica organizacional para el estudio de la resiliencia organizacional desde la teoría de Gestión socioeconómica y los SCA	71
18	La inteligencia emocional y su relación con el potencial humano	85
19	Relación de desempeño laboral, IE y aptitudes en la armonía social dentro de la organización.	87
20	El comportamiento organizacional	90
21	El cambio y la organización.	94
22	Relación del Cambio con los SCA y la Gestión Socioeconómica.	95
23	La resistencia al cambio	99
24	Dinámica para generar un cambio organizacional.	102
25	Socialización de la fuerza productiva y la influencia en la cultura organizacional.	104,105
26	La gestión del conocimiento en la organización	112
27	Modelo de Nonaka y Takeuchi de la creación del conocimiento	114
28	Conversiones del conocimiento	115
29	La relación individual-organizacional del cambio, aprendizaje y resiliencia organizacional.	116
30	La organización inteligente	117,118

31	Desarrollo de la investigación	120
32	Aproximación a la arborescencia de la tesis	122
33	Fases de la Herramienta de gestión socioeconómica.	132
34	Fases del diagnóstico de los tres casos de estudio	133
35	Aplicación de la herramienta de gestión socioeconómica a cada organización de estudio	138
36	Organigrama de ECOTECPLAST.	150,151
37	Arquitectura de Intervención caso de estudio no. 1 Ecotecplast.	151
38	Organigrama de Otomies	154
39	Arquitectura de Intervención caso de estudio no. 2 otomies.	155
40	Criterios de distinción entre organizaciones del sector de las artes e industrias culturales.	156
41	Organigrama de la organización Topilhua	159
42	Arquitectura de Intervención caso de estudio no. 3 Topilhua	160
43	Elementos para el Diseño de Esquemas de la Capacidad Organizacional Resiliente de los tres casos de estudio	175
44	Esquema de resiliencia de Ecotecplast	176
45	Esquema de resiliencia de Otomies.	178
46	Esquema de resiliencia de Topilhua	179
47	Propuesta General del proceso de CRI a COR	217,218

Índice de tablas

Tabla	No.	Nombre de la tabla	Pág.
	1	Factores/Pilares de la Resiliencia	37
	2	Propiedades y mecanismos de los SCA	60
	3	Elementos para lograr la adaptabilidad de un SCA.	61
	4	Fundamentos generales de los SCA mencionados por diversos autores.	64
	5	Similitudes del enfoque de Gestión socioeconómico y los SCA	72
	6	Elementos que armonizan el cambio organizacional.	100
	7	Estrategia Metodológica de la tesis	126
	8	Estratificación de las Mipymes	139
	9	Normatividad del sector de plástico	152
	10	Clasificación de las OSC	161
	11	Dominios de acción con mayor cantidad de ideas fuerza.	163
	12	Matriz de convergencias específicas Ecotecplast	163
	13	Matriz de convergencias específicas Otomies	165
	14	Matriz de convergencias específicas Topilhua	168
	15	Canasta de soluciones Ecotecplast	171
	16	Canasta de soluciones Otomies	172
	17	Canasta de soluciones Topilhua	173
	18	Descripción de los procesos para los esquemas de resiliencia	177
	19	Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Ecotecplast planteado por la autora de esta tesis doctoral.	180
	20	Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Otomies planteado por la autora de esta tesis doctoral.	181
	21	Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Topilhua planteado por la autora de esta tesis doctoral.	182
	22	Relación de las teorías con los casos de estudio	186
	23	Otras investigaciones en torno a la Resiliencia	200
	24	Cumplimiento de hipótesis Minimal.	205
	25	Cumplimiento de Hipótesis Maximal.	209
	26	Diferencia de los tres casos	215

Índice de gráficos

Gráfico No.	Nombre de grafico	Pág.
1	Contexto de MiPymes durante 2019 a 2021.	141

Introducción

En México y el mundo, las organizaciones se han ido transformando debido a distintas presiones económicas, financieras, sociales, ambientales, políticas, etc. Al comienzo de la pandemia del COVID en 2020, los gobiernos, personas y organizaciones trataron de adoptar diversas medidas para adaptarse al entorno, pero se presentaron disfuncionamientos en su estructura organizacional debido a la dificultad de planificación, toma de decisión y control de actividades.

Este contexto provocó la agudización de los problemas, provocando desestabilizaciones internas tales como la confusión de los roles de trabajo, la desmotivación, el ausentismo, la incertidumbre, la baja aceptación de los cambios, entre otros factores. La situación generó un desempeño bajo en el ámbito social y económico, ya que más de un millón de organizaciones desaparecieron y se produjo una disminución de 12 millones de puestos de trabajo, de conformidad con el INEGI (2020, p.3). La actividad industrial disminuyó un 30%, todos los sectores se vieron afectados por la pandemia, el PIB se contrajo un 8,3% y cerca de 24 millones de empleos estaban en peligro de desaparecer.

La presente situación fue un desafío para las organizaciones a nivel económico, social, político y técnico, ya que alteró sus planes y objetivos; la tensión se incrementó cuando la pandemia se vio prolongada por varios meses y se tenían que tomar decisiones que implicaban inversión en tecnología, cierre temporal y reasignación de recursos. Esto provocó un aumento de los disfuncionamientos relacionados con la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la estrategia, las competencias individuales y las condiciones del trabajo.

La crisis sanitaria fue un ejemplo del impacto de los cambios en las organizaciones, ya que impulsó la adopción de nuevas modalidades de trabajo en función del puesto para continuar con algunas de sus operaciones a pesar de las dificultades del entorno. Muchas personas cambiaron el modelo tradicional de trabajo a uno remoto usando el trabajo en casa, el teletrabajo y el trabajo en línea. Se descubrió que no había suficientes recursos y habilidades para trabajar en línea. A pesar de estas circunstancias, las organizaciones tuvieron la oportunidad de adaptarse a los cambios internos y externos en el contexto mencionado, una cuestión es saber cómo lograron sobrevivir y a que costo-beneficio.

La resiliencia organizacional se relaciona con la capacidad de respuesta, la creatividad, la cultura y el aprendizaje, lo cual se fundamenta en los comportamientos humanos. Las personas comparten espacios, tiempos de trabajo, reglas, tecnología, misión, valores, actividades y buscan la manera de integrarse y sobrevivir en situaciones difíciles. En la opinión de Salgado (2012), la Resiliencia

Organizacional depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica (p.31).

La resiliencia es una capacidad organizacional dinámica¹, al asimilar su entorno y reconfigurar la interacción entre estructuras y comportamientos; en este contexto los diversos cambios en el mundo ponen a prueba la adaptación, el desempeño social y el desempeño económico². Algunas organizaciones logran pasar de un proceso a un estado resiliente lo cual implica tener atributos o pilares que tienen que ver con la adaptación y manejo del cambio, la proactividad, innovación, disposición de recursos, aprendizaje y conocimiento del entorno de acuerdo con Rodríguez (2019, p.70-71). Existen otras organizaciones que han ido superando problemas, pero su vulnerabilidad es más elevada si no asimilan las experiencias de crisis anteriores en procesos de aprendizaje, de modo que la resiliencia organizacional es una forma de adquirir conocimiento, mejorar la socialización y alcanzar la adaptación.

La presente investigación estudio la resiliencia organizacional en tres diferentes organizaciones, la primera dedicada a la fabricación de aditivos, la segunda a la elaboración de productos artesanales y la promoción turística y una tercera dedicada a brindar un servicio educativo. Las organizaciones de estudio entraron en la categoría de pequeña empresa³ de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, (2009) a partir del número de empleados⁴. Los motivos para estudiar estas organizaciones se debieron a que la Dirección mostraba un interés particular y que afirmaba disponer de un soporte de recursos humano con características resilientes como creatividad, iniciativa, motivación, identidad, autoestima, entre otras que dirigen su comportamiento y que a su vez pueden influir en aspectos como la adaptación, disposición al cambio, una cultura de cooperación, conectividad y cohesión. De este modo, se comprende que las organizaciones deben ser estudiadas con atención para entender cómo ocurren las cosas y qué factores internos y externos intervienen en su flexibilidad y adaptación al entorno, es decir, en su capacidad organizacional resiliente (COR).

El estudio posibilitó la realización de un análisis minucioso de cómo se lleva a cabo el proceso de resiliencia y qué elementos intervinieron en el mismo; una base importante fueron los postulados de

¹ Implican adaptación y cambio, para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades (Grant, 1991, p. 136).

² Según Savall & Zardet ((2009):

El desempeño social “fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-físio-sociológica, de la satisfacción de los actores, clientes, productores de la organización en su vida profesional” (p. 469).

Y el desempeño económico “es la utilización racional a corto y largo plazo de los recursos de la organización, en el sentido de la racionalidad socioeconómica, que es multidimensional y tiene en cuenta criterios psico-sociológicos y antropológicos para definir la finalidad de la acción económica. (p.469).

³ La CONDUSEF ha clasificado a las PyMEs en México dependiendo el número de empleados, las empresas medianas de comercio tienen de 31 a 100 empleados, las de servicios de 51 a 100 y las de industria de 51 a 250.

⁴ Para fines de esta investigación se referirá a estas empresas como organizaciones o casos de estudio.

sistemas complejos adaptativos, la gestión socioeconómica y el ciclo adaptativo mencionados por Holling y Gunderson en 2002 para comprender el objeto de estudio desde una perspectiva multidisciplinaria entre ciencias de gestión, estudios organizacionales y ciencias administrativas.

El instrumento de arranque de la tesis ⁵consistió en la definición de tres elementos, el primero es la pregunta de investigación que es: ¿Qué camino sigue la transferencia de conocimiento y experiencia para que la Competencia de Resiliencia Individual (CRI) se transforme en una capacidad organizacional resiliente (COR)?

El segundo elemento fue describir la hipótesis minimal y maximal⁶, la primera plantea que el paso de una competencia individual a una capacidad organizacional sigue el camino de la socialización y el aprendizaje organizacional donde las características del individuo son transferidas a la organización vía un proceso de socialización a través de la extensión o construcción de una red de apoyo entre la organización y el individuo resiliente.

Por otro lado, la segunda hipótesis propone desde la teoría, que proceso de conversión de las Competencias Individuales resilientes (CRI) a una Capacidad Organizacional resiliente (COR) se asemeja al “ciclo adaptativo” de cuatro etapas mencionado por Holling & Gunderson (2002) que son crecimiento, conservación, liberación y reorganización. Las etapas fueron interpretadas en un inicio por Walker et al (2006, citados en Castillo Villanueva, L & Velázquez -Torres, 2015). Respetando el origen de la teoría, en el anexo A-3 se hace una propuesta de lo que acontece en el ciclo tomando en cuenta que la organización se contempla como un sistema socio ecológico (SSE) y complejo que tiene tres propiedades emergentes: potencial, control interno y resiliencia. El propósito de ambas hipótesis es contrastar la teoría con lo que sucede en la realidad a través de la intervención en tres organizaciones mencionadas anteriormente.

El tercer elemento del instrumento de arranque fue definir el objetivo general cuyo fin fue describir y explicar cuál es el proceso que transforma la Competencia de Resiliencia Individual (CRI) en una capacidad organizacional resiliente (COR) para generar un Esquema descriptivo; este se logró a través de los objetivos de investigación y de caso de estudio⁵.

⁵ (ver Anexo A-6).

⁶ Parafraseando a Savall & Zardet (2011), la hipótesis minimal es aquella que responde a la pregunta de investigación desde lo que sucede en la organización y la hipótesis maximal es la respuesta basada desde la reflexión teórica de diversos autores.

Es de esta manera que la investigación se constituye de seis capítulos. El capítulo uno tiene como objetivo hacer una reflexión teórica que permita comprender la dinámica organizacional iniciando con la Resiliencia organizacional donde se estudia la resiliencia de los individuos y qué factores la potencian, de tal modo que hay una influencia de la resiliencia individual para la formación de la resiliencia organizacional; donde ambos desarrollan características que contribuyen a la sobrevivencia, flexibilidad y adaptación del entorno. También se considera el estudio de la teoría de gestión socioeconómica de empresas y organizaciones desarrollada por Savall en 1975, la cual contribuye a comprender de manera más profunda la interacción entre las estructuras y comportamientos en la organización, a través de una base sólida, en la cual se examina también la relevancia del desempeño económico y social y la relación con la resiliencia.

El siguiente capítulo analiza los sistemas complejos adaptativos (SCA) y su relación con la resiliencia y la teoría de gestión socioeconómica. Más adelante se estudia la importancia del talento humano y colectivo para comprender como afectan factores de corte emocional y psicológico el desempeño laboral y el comportamiento de los individuos en la organización.

Los otros temas estudiados del marco teórico fueron el cambio organizacional junto con el de la cultura, comportamiento y aprendizaje organizacional. Estos se estudiaron como un soporte para comprender el fenómeno de resiliencia, el entorno de las tres organizaciones y la actuación de los individuos⁵.

El segundo capítulo es la metodología de investigación, la cual describe la construcción de la investigación haciendo uso de una metodología de investigación cualitativa⁷ y cuantitativa para los fenómenos de las ciencias de gestión.

La estrategia metodológica seguida para esta tesis que se compone de tres fases: a) la recopilación, b) el procesamiento y c) el análisis de la información. La tesis tuvo un alcance de tipo descriptivo-exploratorio y de acuerdo con el nivel y análisis de información la investigación es de tipo cuali y cuantitativa. Aluden Zavall & Zardet (2011) que hay diversas estrategias de acceso a los datos como: casos de estudio, investigación experimental, acción-investigación, investigación de intervención y observación participativa (p.25).

⁷ “Son únicos por sus estrategias de acceso a datos sobre la realidad que, en la mayoría de los casos, incluye la recopilación de datos primarios, recolectados en el campo mediante la presencia física del investigador dentro de la organización” (Savall & Zardet, 2011, p.23).

En esta investigación se toma en cuenta los casos de estudio, el cual se encuentra como capítulo 3. Este es un apartado extenso que se divide en tres partes: la primera donde se describe el contexto social, económico, político y sanitario de las MiPymes que en esta tesis se refiere a las organizaciones de estudio; en la segunda parte se agrega información específica de las organizaciones y en la tercera parte se detallan los resultados obtenidos a través de tablas y figuras que describen: a) los dominios de acción con mayor disfuncionamientos, b) matriz de convergencias específicas, que son el reconocimiento de los mismos problemas por diferentes grupos de control, c) canasta de soluciones propuestas para la mejora y d) esquemas de resiliencia. Los casos de estudio emplearon la metodología de gestión socioeconómica que de acuerdo con Savall & Zardet (2009) “es un modelo de gestión integral que relaciona la parte social y el desempeño económico de una organización” (p. 90). Esta herramienta permitió realizar el diagnóstico a la organización obteniendo información que en contraste con la teoría fueron insumos para el diseño de los esquemas de resiliencia.

En el capítulo cuatro “Discusión”, se analizan los resultados de los tres casos de estudio (del capítulo 3) es decir, se discute la causa raíz de los disfuncionamientos y si los Esquemas de Resiliencias propuestos siguieron el ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) con base a una proximidad baja, media y alta. Asimismo, se debate si el proceso de resiliencia que se siguieron en los tres casos de estudio sigue o no el camino de la socialización y el aprendizaje organizacional, el cual transmite las características del individuo a la organización mediante un proceso de socialización a través de la extensión o construcción de una red de apoyo entre la organización y el individuo resiliente, tal como se sugiere en la hipótesis minimal.

Dentro de los hallazgos se encontró que ninguna organización estaba preparada para los cambios que provocaron la pandemia del COVID-9, en todas ellas fue diferente la forma de actuar y de sobrevivir. Los tres casos de investigación son evidencia de lo relevante que deberían ser adoptar estrategias sociales alineadas con estrategias económicas en los objetivos de las organizaciones, ya que el potencial humano es un factor energético fundamental.

En el capítulo cinco Conclusión, se describe ampliamente la respuesta de la pregunta de investigación, que en dos casos de estudio el proceso de formación de la capacidad resiliente fue mediante una socialización, colaboración, adaptación y aprendizaje de las personas, no así en el tercer caso. Se

alcanzaron los objetivos al estudiar y comprender el proceso resiliente de las tres organizaciones, donde la adaptación al cambio dependió de la socialización entre individuos y organización, así como de la constante interacción entre estructuras organizacionales y comportamientos humanos.

En este capítulo también se presenta una propuesta: la Nueva Agenda de Investigación (NAI), la cual surge del estudio del fenómeno de resiliencia organizacional, esta sugiere investigar otras líneas como son las redes de colaboración en la organización, el desempeño social, la empatía organizacional, la cultura y su relación con la cohesión interna y variables internas que afectan la resiliencia individual como fueron: factores psico-emocionales, comportamientos, motivación, compromiso, humor, sentido de pertinencia, trabajo colectivo, entre otras.

Finalmente, el capítulo seis solo refiere a anexos de los capítulos.

Capítulo 1

Marco Teórico

1. Marco Teórico.

Objetivo. Es hacer una reflexión teórica en torno al objeto de estudio: la resiliencia organizacional. Se divide en cinco grandes temas, el primero explica el concepto de resiliencia desde diferentes teorías hasta abordar el concepto de la organización resiliente y las características de las personas resilientes; esto brinda información para describir como se da el proceso de desarrollo de una capacidad organizacional resiliente. El segundo tema trata de explicar los sistemas complejos adaptativos (SCA) a partir de dos teorías: la de Holling y Gunderson (2002) y la de Holland (2004). El tercer tema describe la importancia del talento humano con relación a la influencia de su comportamiento y aptitudes para mejorar el desempeño laboral.

El cuarto tema, refiere al cambio organizacional en el orden de explicar cuáles son las fuerzas que promueven el cambio en la organización y que otras provocan la resistencia al cambio. En este mismo se aborda la influencia de la cultura y el comportamiento organizacionales. El quinto tema es el aprendizaje organizacional donde se describe el proceso de aprendizaje, su importancia en la organización, y que factores son promotores de este.

1.1. Resiliencia organizacional

El concepto de resiliencia organizacional es complejo ya que involucran la adaptación, el aprendizaje, la estabilidad y sobrevivencia, pero existe una serie de elementos que inciden en el mismo como son la dinámica de las organizaciones, comportamientos personales, normas y reglas.

Este capítulo trata en un primer momento comprender desde diversas teorías qué es la resiliencia, en un segundo momento se describe que elementos intervienen en la formación de una Competencia Individual Resiliente (CIR) y que factores la promueven en las personas , en el tercer momento se trata de descubrir cómo se forma la Capacidad Organizacional Resiliente (COR) a partir del conocimiento de lo que es la organización resiliente y su relación con los comportamientos humanos para después hacer el análisis de los recursos y capacidades organizacionales con el fin de descubrir que diversos elementos que promueven esta capacidad organizacional llamada Resiliencia. De tal manera que el concepto ira tomando forma a través de todo este marco de investigación.

1.1.1. Resiliencia: conceptos desde diversas disciplinas.

El concepto de resiliencia inicio en la física en términos de la resistencia de un cuerpo ante un choque; después pasó a las ciencias sociales como una capacidad del ser humano para sobrevivir y desarrollarse en su medio. Este apartado trata de hacer un recorrido sobre las definiciones más importantes de la resiliencia hasta la definición de la resiliencia organizacional.

1.1.1.1.Desde la física

El concepto de resiliencia surge de la física en relación con “la resistencia de los materiales, así como con la capacidad de recuperación de los mismos al ser sometidos a diferentes presiones y fuerzas, plantea (García, García, & López, 2016, p.5).

Por otro lado, Oriol (2012) menciona que en el mundo físico la resiliencia seria “sinónimo de elasticidad o flotabilidad y expresaría la capacidad de un cuerpo para recuperar su estado o posición original una vez que dejen de actuar aquellas fuerzas que tienden a deformarlo, desplazarlo o sumergirlo” (p.1).

1.1.1.2.Desde la termodinámica

Según Monroy & Palacios (2011), el término de resiliencia es originalmente utilizado en la termodinámica y se define como “capacidad de un cuerpo para recuperar su tamaño y forma original después de ser comprimido, doblado o estirado” (p.3).

1.1.1.3.Desde las ciencias biológicas

Citando a Monroy & Palacios (2011) “es la capacidad de un ecosistema u organismo para regresar a la estabilidad al sufrir una alteración” (p.3)

1.1.1.4.Desde los sistemas socio-ecológicos.

De acuerdo con Holling (1973, como se citó en Calvente, 2007), quien introdujo el concepto en la literatura ecológica para comprender la dinámica de los ecosistemas, la resiliencia “hace hincapié en las

condiciones del sistema complejo alejado de la estabilidad donde las inestabilidades pueden transformar al mismo”. De tal modo que:

La resiliencia es medida por la magnitud de perturbaciones que pueden ser absorbidas por el sistema antes de que sea reorganizado con diferentes variables y procesos. (p. 1)

1.1.1.5.Desde lo social

Desde el punto de vista de Monroy & Palacios (2011), en un inicio, las investigaciones con fines biopsicosociales no usaban el término de resiliencia sino de invulnerabilidad. Sin embargo, como el concepto de resiliencia es dinámico, es decir que se puede presentar en diferentes momentos; por lo tanto, se define el termino como:

La resistencia relativa a las experiencias psicosociales de riesgo. También como un proceso de afrontamiento ante la adversidad, cambio u oportunidad que resulta en la identificación, fortificación y enriquecimiento de las cualidades resilientes o de los factores protectores. La resiliencia involucra procesos genéticos, biológicos, psicológicos y probablemente también dinámicos. (p.3).

1.1.1.6.Desde la psicología organizacional.

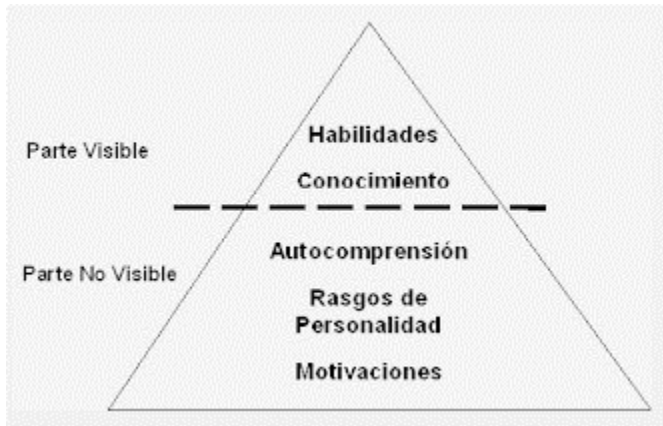
Desde la psicología organizacional tal como menciona Spencer & Spencer (1993, como se menciona en Piñeros, 2013) la resiliencia encausa a la resiliencia como “la capacidad de afrontar situaciones críticas, es decir, sobreponerse con agilidad a situaciones cambiantes y en altos niveles de presión” (p.8). Tales habilidades mencionadas ya son requeridas en la organización durante el proceso de gestión de talento humano y se consideran como competencias laborales transversales para las organizaciones.

De acuerdo a la representación en forma de iceberg planteado por Spencer & Spencer (1993, como se citó en Piñeros, 2013), la resiliencia de la organización se relaciona a partir del conjunto de capacidades que posee el personal y se presentan en forma transversal e invisible en un iceberg (p.10).

El SABER Y EL SABER HACER están en la cima del iceberg, puesto que se desarrollan a través del entrenamiento, pueden ser visibles estas competencias, sin embargo, en la profundidad del iceberg se

encuentra el rol social, la imagen de sí mismo de la cada persona, sus rasgos, motivos, etc.; estos son más complejos en su desarrollo ya que se dan a lo largo del tiempo y forman parte del SABER SER.

Figura No.1. Modelo de Iceberg.



Nota: Adaptado de Spencer & Spencer (1993, citado por Piñeros, 2013) (p.10).

Por lo tanto, parafraseando a Piñeros (2013) la resiliencia en la organización también puede ser estudiada como una capacidad para sobreponerse a situaciones adversas ya que existe una parte no visible que se relaciona con el rol social de las personas y una parte que le permite crear habilidades y competencias; es decir el saber ser influye en el ser y saber hacer creando capacidades, habilidades y competencia

1.1.1.7.Desde la psiquiatría y salud mental

De acuerdo con Cabanyes Truffino (2010) la resiliencia es “una capacidad de las personas para lograr resistir o recuperarse de situaciones traumáticas, privación extrema, de amenaza grave o de estrés importante” (p.1).

Según el autor, el concepto de resiliencia despertó gran interés por el estudio de las variables involucradas, las que contribuyen en su desarrollo y potenciación de la misma.

Para diversos autores la resiliencia no es un concepto definible por un único indicador y requiere la inclusión de distintos dominios y diferentes ámbitos de expresión.

1.1.1.8. Resiliencia ecológica

Refiere a sistemas agropecuarios que tengan la “capacidad de soportar perturbaciones o estrés, ecológicos, tales como una sequía prolongada, o conmociones como un tanque de plagas” (Muller, 1996, p.44).

1.1.1.9. Resiliencia económica.

Quizá es la definición que se asemeja a la resiliencia definida como “la capacidad de soportar estrés prolongado, tal como un incremento continuo en los precios de los insumos, o una conmoción, tal como la súbita caída del precio de un producto, y retornar a su rentabilidad original” (Muller, 1996, p.44).

1.1.1.10. Desde otras ciencias

El término resiliencia se utiliza en una amplia variedad de campos que incluyen la ecología, la metalurgia, la psicología individual y organizacional, la gestión de la cadena de suministro, la gestión estratégica y la ingeniería de seguridad, entre otros; en todos estos campos el concepto de resiliencia está estrechamente relacionado con la capacidad de un elemento para volver a un estado estable después de una interrupción. Esto lo expresa Bhamra, Dani & Burnard (2011, mencionado por Quiñonez & Prado, 2017) (p.492).

1.1.2. Resiliencia individual

En este apartado se analiza cómo se da el proceso de formación de una competencia individual resiliente de un individuo ante diversas situaciones de crisis provocadas por su entorno: familiar, laboral, salud, ambiente, etc.

1.1.2.1. La resiliencia en las personas.

Para Rutter (citado por Cabanyes Truffino, 2010) define la resiliencia como:

El fenómeno por el que los individuos alcanzan relativamente buenos resultados a pesar de estar expuestos a experiencias adversas». No representa la inmunidad o impermeabilidad al trauma sino la capacidad de recuperarse en las experiencias adversas.

Algunos autores consideran que la resiliencia no representa, necesariamente, resistencia absoluta, sino que, más bien, hace referencia a la recuperación, así la resiliencia se opone a vulnerabilidad, pero abarca todos los dominios de la competencia personal (emocional, cognitiva y social). (p.146).

De acuerdo con el autor la resiliencia puede ser modulada por factores de riesgo y de protección. Los factores de riesgo representan las variables personales y del entorno que aumentan la probabilidad de respuestas negativas en las situaciones adversas. Por su parte, los factores de protección son el conjunto de variables, del sujeto y del contexto, que potencian la capacidad de resistir a los conflictos y de manejar el estrés. El efecto de estos factores se manifiesta cuando el riesgo está presente, actuando como compensadores (modulación, disminución o eliminación) (P.147).

Sin embargo, Bowlby (citado por Puerta & Vásquez, 2012) la definió como” resorte moral, cualidad de una persona que no se desanima, que no se deja abatir” (p.2).

Para algunos autores han utilizado el termino de resiliencia como una competencia, en algunos sistemas de competencias se identifica una denominada “capacidad de recuperación”; la resiliencia siguiendo a Atehortua (2002) es definida en termino de capacidad de recuperarse ante frustraciones o fracasos. Esta competencia es utilizada en áreas de las empresas como una fuente de motivación a la tarea y al resultado inmediato. Una persona con alta resiliencia tendrá mayor capacidad de recuperación (p.49).

De acuerdo con Orozco (2015) la resiliencia “es la combinación de una serie de factores que interactúan entre sí ante un sujeto en ocasiones de riesgo con escasa tolerancia al fracaso que le permiten salir adelante superar la situación y salir fortalecidos” (p.102).

Con lo anteriormente expuesto, la resiliencia podría verse como un estímulo de los individuos ante situaciones adversas, pero también como un rasgo de personalidad. Dentro de las organizaciones es descubierto el proceso resiliente.

En la perspectiva de rasgos Waugh, Fredrickson, & Taylor en 2008 hablan de la resiliencia del yo (ego resiliente) como un rasgo que refleja la habilidad individual para adaptarse a los cambios ambientales, destacando entre estas la identificación de oportunidades, adaptación a las restricciones y crecimiento tras la adversidad; por otro lado también se considera que la resiliencia está vinculada a las situaciones adversas, siendo un proceso de aprendizaje, cambiante según el contexto, dentro de un continuo vulnerabilidad-resiliencia, asociado a factores de riesgo y de protección (p.1035).

En adición, Knight en 2007 planteo un constructo tridimensional de la resiliencia que lleva a entenderla como un estado (¿qué es y cómo identificarla?), una condición (¿qué se puede hacer sobre ella?) y una práctica (¿cómo llegar a ella?). Del proceso de desarrollo de la resiliencia. ¿es una habilidad innata o adquirida? ¿La pueden tener todos? ¿Se mantiene estable o cambia con el paso del tiempo? (p. 545).

En esta tesis, a través de los casos de estudio se va a tratar de comprender como se da la resiliencia entre la organización y los individuos. De tal forma que se podrá describir si es una condición, una práctica o un proceso.

Sugiere Cabanyes Truffino (2010) que entre los factores que potencian la resiliencia para promover una salud mental y desarrollo de competencias socioemocionales son: la familia, el autocontrol, experiencias positivas y negativas, los logros, autoestima, sentido del humor, esperanza, el entorno como un factor relevante en el desarrollo del personal y bienestar familiar para crear una capacidad resiliente (p.148).

Señalo Grotberg (1995, citada en García & Domínguez, 2012) que la resiliencia como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformado por

ellas (p.66). Sostiene además que un factor de Resiliencia sería contar con un ser querido que brinde amor incondicional, lo cual no actúa directamente en contra de ningún factor de riesgo, pero sí desarrolla una fortaleza intrapsíquica.

Estas definiciones estudiadas dejan claro que la resiliencia ha sido abordada desde diversas teorías, cada una ha retomado aquellos elementos que sirven para su explicación, sin embargo, en las organizaciones es un elemento que se construye al sufrir una serie de cambios. Como ya se mencionó en un inicio las organizaciones modelan el comportamiento humano a través de la serie de normas que tienen para llevar a cabo sus procesos. De tal modo que los disfuncionamientos presentes pueden aumentar ante diversas situaciones de cambios, por ello el grado de resiliencia tanto del personal como de la organización se ve afectado.

Los autores Mateu, García, Gil, & Caballer (2009) mencionan que para producir los procesos de resiliencia se requiere una interacción de factores de protección como de riesgo,

Los factores de riesgo son:

- 1) Una situación perturbadora: trastornos psicológicos o conductas adictivas de los padres, muerte de alguno de los padres o larga separación de la persona que cuida al niño en los primeros años de su vida (figura de apego).
- 2) Factores sociales y ambientales: como el paro de los padres, la pobreza o la ausencia de dinero en el hogar.
- 3) Problemas crónicos de salud en el entorno cercano del niño,
- 4) Las catástrofes naturales y las sociales, como por ejemplo el caso de una guerra (p.237).

El estudio de la resiliencia de las personas puede establecerse de acuerdo a espacio-tiempo-situación, del cual el individuo es nuevo o ya tiene experiencias previas. Para llegar a formar una capacidad, en este caso “resiliente” los individuos ya se encuentran en un contexto que implica un factor de riesgo.

Este análisis permitió estudiar a la resiliencia como una capacidad que poseen las personas para resistir y recuperarse de situaciones amenazantes y puede tomar forma de rasgo, estado o proceso. En los casos de estudio se estudió la influencia de los comportamientos y como amortiguaron la adversidad permitiendo el desarrollo de conductas resilientes.

1.1.2.2.Características de las personas resilientes y su potenciadores.

Esta parte trata de comprender como se da el proceso resiliente en las personas en un contexto de crisis como fue de la pandemia del COVID-19. También se estudia la influencia de la salud mental, socioemocional y el soporte social en el proceso de la formación de la capacidad resiliente.

Expresa Cabanyes Trufino (2010) que la resiliencia puede ser modulada por factores de protección y factores de riesgo. Lo factores de protección son un conjunto de variables del sujeto y del contexto que potencializan la capacidad de resistir a las crisis y por otro lado los factores de riesgo son los que aumentan la probabilidad de respuesta no deseable en situaciones adversas (p.146).

Menciona también que hay un vínculo en la forma de afrontar las adversidades y el desarrollo de la capacidad resiliente. A través de las conductas saludables y de un soporte social se puede “amortiguar” el contexto de crisis. Añade que la construcción de la resiliencia tiene también el propósito de promover la salud mental y desarrollo de competencias socioemocionales. (Cabanyes Trufino, 2010, p.148).

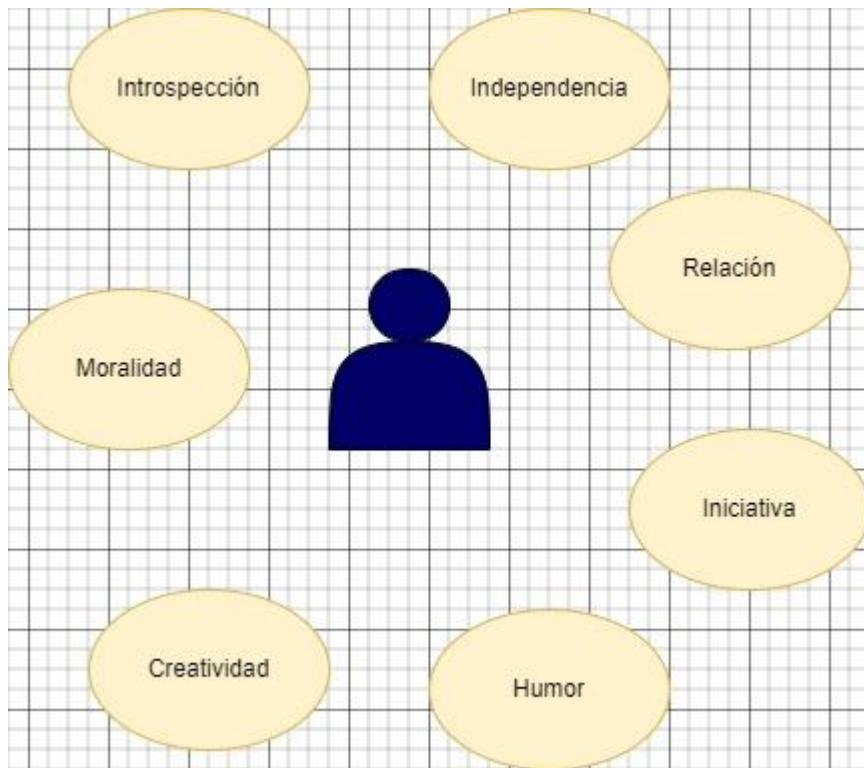
Desde la posición de diversos autores Atehortua (2002) destaca que hay siete factores que caracterizan a la resiliencia a nivel personal:

I. Introspección. La capacidad de autocrítica, es decir de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.

- II. Independencia. La capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas.
- III. Relación. La capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos.
- IV. Iniciativa. La capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias.
- V. Humor. La capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración.
- VI. Creatividad. La capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión.
- VII. Moralidad. Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio. (p.49-50).

Todos estos conforman un sistema de protección que fortalece el análisis y la toma de decisiones, pero sobre todo crea un soporte para enfrentar la crisis por parte de un individuo o un grupo, la siguiente figura representa lo anterior.

Figura No. 2. Factores que apoyan la resiliencia individual.



Nota: adaptado del artículo “Resiliencia otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa” (p. 49-50), por Atehortua, 2002, en la revista de Estudios gerenciales.

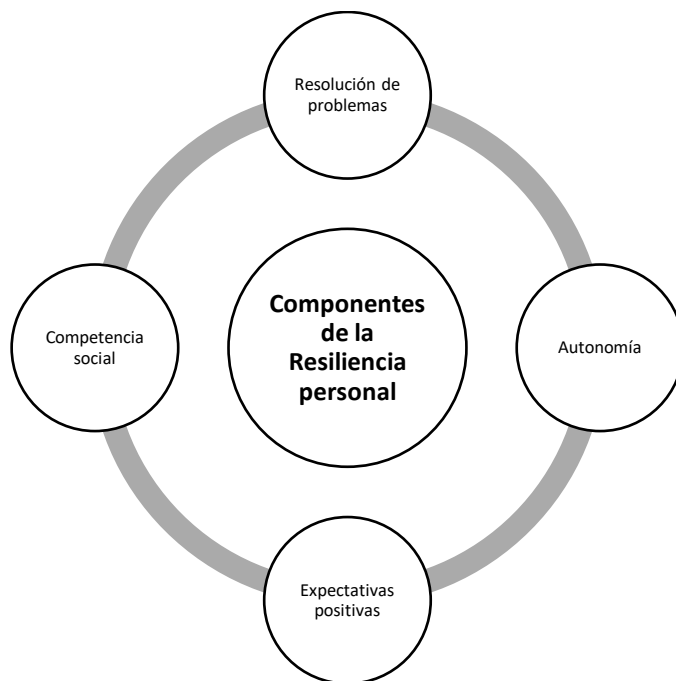
En la opinión de Orozco (2015), el humor social fomenta un cambio en la perspectiva de vida de los individuos, ayudándolos a tolerar situaciones adversas del diario acontecer personal, laboral y social. Por lo tanto, es importante desarrollar esta “competencia” como una estrategia.

Pero Wolin & Wolin (1992, citado en Perez, M, Gil, & A., 2009) distribuye las características resilientes en cuatro componentes que llama pilares:

- Competencia social: habilidades sociales, autoestima, empatía, humor, flexibles y adaptables a los cambios, moralidad, creatividad, optimismo. Habilidades prosociales.
- Resolución de problemas (iniciativa): habilidad para pensar en abstracto reflexiva y flexiblemente y la posibilidad de buscar soluciones alternativas.

- Autonomía (autodisciplina, independencia, locus de control interno): se refiere al sentido de la propia identidad, la habilidad para poder actuar independientemente y al control de elementos del propio ambiente.
- Expectativas positivas de futuro (autoeficacia, expectativas saludables, dirección hacia objetivos, sentido de la anticipación y de la coherencia, fe en un futuro mejor y capacidad de pensamiento crítico (p.239-240).

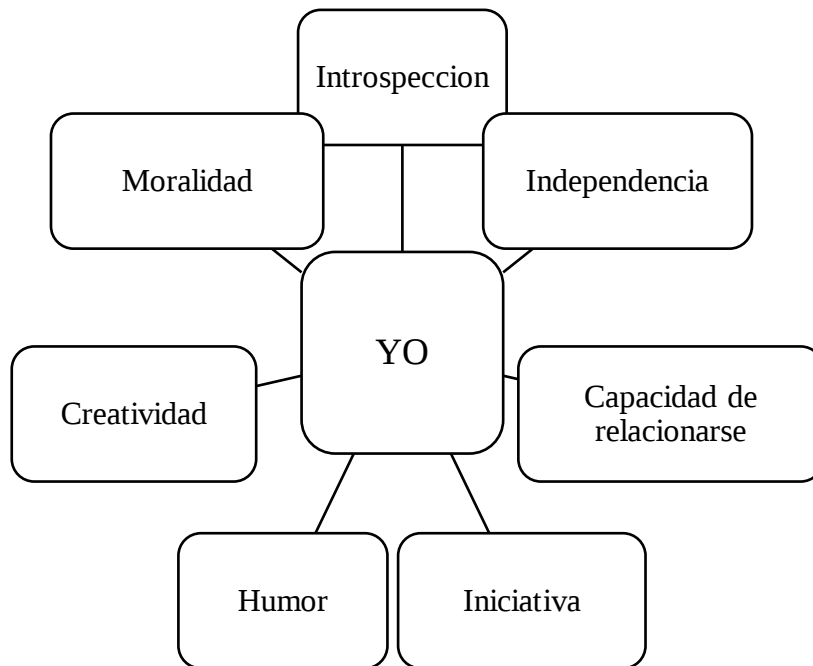
Figura No. 3. Componentes de resiliencia personal.



Nota: Elaboración Propia a partir de Pérez, M, Gil, & A., (2009).

El mismo autor sostiene que numerosos estudios han estudiado que cualidades poseen los individuos resilientes. En este sentido los hermanos Wolin y Wolin (1992) encontraron en su estudio que ha siete cualidades que tienen las personas resilientes esquematizaron en una “mandala de resiliencia” la cual puede representarse también de esta forma.

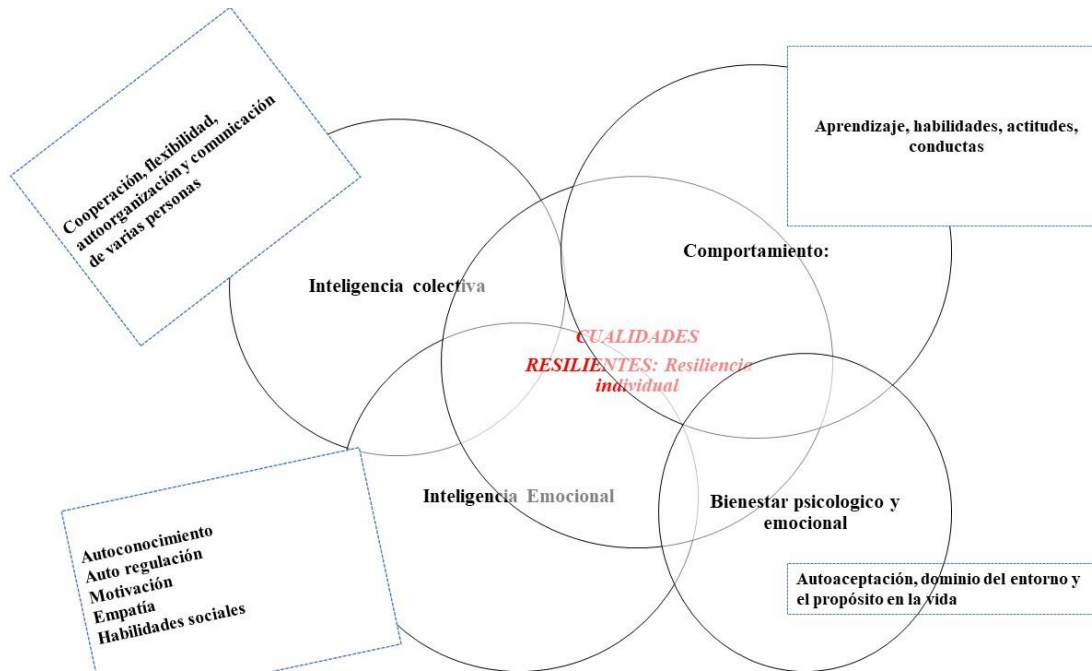
Figura No. 4. Cualidades resilientes.



Nota: Adaptado del Modelo de mándala de Wolin y Wolin (1992, citado en Perez, M, Gil, & A., 2009, p.8)

Los autores mencionados en este apartado coinciden en las cualidades que tienen las personas resilientes. Retomando los factores de bienestar psicológico y los de la inteligencia emocional observamos que hay una relación entre estas y las características resilientes. Por tal motivo, en las organizaciones hay una influencia en el desempeño laboral de todo lo que hemos estado estudiando y que tiene que ver con ese comportamiento humano (habilidades y aptitudes). La siguiente figura hace énfasis en esta relación.

Figura No. 5. Relación de elementos que podrían propiciar la Competencia Individual Resiliente (CIR).



Nota: Elaboración propia, a partir del estudio de las cualidades resilientes.

Para llegar a abordar el estudio del proceso de resiliencia organizacional fue necesario comprender las cualidades resilientes de las personas en un primer lugar para llegar a definir que el Talento Humano si es un factor clave para las transformaciones que lleva a cabo la organización sobre su entorno y que su desarrollo y comportamientos merecieron ser estudiados ampliamente. Ahora bien, el siguiente paso es abordar el estudio de la organización resiliente.

1.1.3. La organización resiliente

Existen varios factores que caracterizan a una organización como resiliente entre ellos destaca la adaptación, la flexibilidad, el aprendizaje y creatividad. Los siguientes puntos explican como lo abordan diversos autores: como una competencia, un conjunto de características y hasta una forma de

vida; cada uno ayudara a comprender como se da el proceso de formación de la COR en capítulos posteriores.

1.1.3.1. La resiliencia organizacional una construcción colectiva

En la opinión de Salgado C. M. (2012), la resiliencia de una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Como resultado de esta interacción de doble vía, una organización a su vez participa en el fortalecimiento de las capacidades de resistencia de dichas comunidades. Dicho autor refiere que el desafío proviene de una “sensación de la resiliencia como una capacidad omnipresente” que genera a los individuos la percepción de enfrentar un problema de gran amplitud (p.31)

Para Navarro, Luciani, & Juca (2017):

La resiliencia organizacional es una competencia clave de toda organización, pero sobre todo de la alta gerencia, por ello es fundamental promoverla a través del desarrollo y evolución de aspectos personales como la autoestima, ética y autorregulación emocional.

El CEO debe poseer la habilidad necesaria para orientar a los grupos humanos en una dirección determinada, sobre todo cuando la empresa se encuentra en un proceso de resiliencia; debe inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer objetivos, dar adecuado seguimiento y retroalimentación para conseguir recuperarse de las adversidades (p.168)

Por consiguiente, los elementos como la inteligencia emocional, comportamientos, factores psicológicos deben ser del interés de todos los individuos de la organización desde los altos mandos hasta los grupos de trabajo.

En 2016 el Banco Asiático de Desarrollo (ADB), define a la resiliencia organizacional como “el resultado de la capacidad de una organización para anticipar y responder a los riesgos relacionados con las interrupciones y su capacidad de adaptarse a circunstancias complejas o cambiantes en condiciones de incertidumbre” (p.2).

Por su parte, en 2017, el informe de Organización Internacional de Normalización en su norma 22316 plantea:

La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos y para sobrevivir y prosperar.

Las organizaciones más resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades, que surgen de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo.

La manera de interpretar las crisis y de responder a ellas es una fuente de construcción individual y colectiva de la cual depende la capacidad organizacional resiliente (COR).

Consideran Crozier & Friedberg (1990) que “la acción colectiva es creada por los actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas” (p.19).

Las organizaciones deben tener la capacidad de responder a un ambiente de cambio constante, ciertamente algunas organizaciones no logran salir victoriosas ante sus situaciones adversas, otras, por el contrario, se sobreponen; ahora bien, la investigación ayudara a comprender como lo logran hacer y si contaron o no características resilientes.

Según Medina Salgado (2012) las organizaciones sometidas a una mayor resiliencia desarrollan características que las hacen distintas de otras empresas, las cuales son:

- 1.Tener una forma de vida organizacional de esfuerzo constante, orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes.
- 2.Presentan un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización, a través del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto.
- 3.Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.
- 4.Presentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación dentro de la organización (p.32).

Por su parte Robb (2000) distingue cuatro características esenciales para que una empresa sea resiliente:

1. Capacidad de crear y **disolver estructuras**.

2. Proporcionar seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio.
3. Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor.
4. Aprender, desarrollarse y crecer (p.27).

Sin embargo, el autor Saavedra (2005) expone cinco características de los ambientes laborales resilientes:

1. Son instituciones que se perciben como **dependientes de la dinámica humana** y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
2. Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
3. Son instituciones que estarán **atentas a los cambios** ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
4. Son instituciones **innovadoras y creativas**, que valoran las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes (p.7).
5. Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Analizando lo postulado entre Saavedra, Salgado, Navarro, Luciani, & Juca y Robb, hay similitudes de lo que son las organizaciones resilientes como la atención al entorno, capacidad de respuesta, creatividad, cultura, aprendizaje; todo ello se mueve en torno a los comportamientos humanos. Durante el estudio se descubre la manera en cómo influyo la gestión del talento humano en el contexto de la pandemia sobre la capacidad resiliente.

1.1.3.2. Pilares de la organización resiliente.

Según Sambrano (2012, mencionado por Orozco, 2015), los pilares de la resiliencia organizacional son:

Autoestima colectiva

Identidad cultural

Moralidad o ética

Humor social (p.102-103).

Cada una se relaciona con el comportamiento y con la interacción entre las personas dentro de la organización.

Teniendo en cuenta el estudio de Angarita (2015), “la adaptación positiva de la organización frente a un contexto hostil depende en gran medida de la cohesión e identificación que tienen sus integrantes con la organización” en si la identidad colectiva (p.81). Agrega que esta característica es variable en cada individuo y por lo tanto podría variar a nivel organizacional en momentos de crisis.

La siguiente tabla es un recuento de varios autores, donde algunos las describen como bases de la resiliencia, otros como pilares de la resiliencia y otros como los factores protectores⁸ de un contexto problemático (Angarita, 2015, p.33).

Tabla No. 1. Factores/bases/pilares de la resiliencia.

Autor	Factores protectores/Bases/Pilares
Melillo & Suárez (2001), Cortés (2010)	Independencia, introspección, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad y autoestima consistente
Grotberg (2006)	Confianza, autonomía, iniciativa, aplicación e identidad
García et al. (2014)	“la satisfacción con la vida, el optimismo, los afectos positivos, la autoeficacia, la autoestima, el apoyo social, los estilos de afrontamiento, o la personalidad.

Nota. Tomado de Angarita (2015), Trabajo de investigación “La identidad colectiva en los procesos de resiliencia”, p. 34.

⁸ Son aquellos que potencialmente disminuyen la probabilidad de caer en un comportamiento de riesgo según Amar (2002, citado por Angarita, 2015)

Cada uno de estos factores se relacionan con el comportamiento individual que llevan a cabo las personas dentro de la organización y a su vez con la interacción del medio ambiente. Por lo tanto, la resiliencia de una organización si tiene un carácter social.

En adición, Rodríguez (2019) expresa que la organización resiliente tiene atributos o capacidades que tienen que ver con el adaptación y manejo del cambio, la proactividad, innovación, disposición de recursos, aprendizaje, conocimiento del entorno principalmente (p.70-71)

Lo que postulan Sambrano (2012) y Angarita (2015) es particularmente importante porque ambos tienen similitudes de ideas de la importancia que radican en la relación de la resiliencia individual y la resiliencia organizacional. Lo que sigue es conocer o describir como se da ese proceso que se estudia en esta tesis.

1.1.3.3.Desarrollo de una capacidad organizacional

Con la literatura analizada de los anteriores capítulos, podemos enfatizar que hay una de las competencias de las personas que refiere a la recuperación ante ambientes y situaciones adversas, esta es la “Resiliencia” (en adelante denominada capacidad individual resiliente (CIR)) que desde una óptica organizacional debe ser un elemento estratégico para mantener una estabilidad y adaptación de una organización. La resiliencia organizacional tiene base en el comportamiento humano como un “cemento social”, en el contexto y en las interacciones internas y externas con el exterior.

Algunos de los elementos descubiertos en el análisis teórico fueron:

Desarrollo y evaluación de aspectos personales como: ética, auto regulación de emociones y autoestima.

Creación de capacidades de independencia, introspección, relaciones de confianza, iniciativa, humor, creatividad y moralidad. Todos con relación al crecimiento y desarrollo humano atendiendo estados físicos y psicológicos.

Diseño de estrategias que promuevan actitudes y conductas como confianza, autonomía, identidad, satisfacción con la vida, optimismo, autoestima, apoyo social y colectivo.

Por lo tanto, este capítulo aborda desde la teoría qué son las capacidades organizacionales y qué son las competencias individuales; esto es como una base para describir como se da el proceso de una capacidad organizacional resiliente (COR).

1.1.3.4. Las competencias individuales: desarrollo y características

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTEFOR) en 2020 afirma que una competencia laboral es “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Para Suarez, Dusú, & Sánchez (2007) las competencias, se constituyen en la contextualización de las capacidades, las cuales se expresan a través de determinadas cualidades que refleja el sujeto en el desempeño de tareas que representan algún grado de dificultad, y que le exigen, por consiguiente, la recontextualización y reorganización de sus saberes (p.35).

Los autores Sánchez & Herrera (2016) añaden que las competencias tienen su origen en el ámbito laboral; sus características son:

- Son adaptables a las personas de forma individual o grupal.
- Involucran conocimientos, saberes; habilidades, saber-hacer; actitudes y conductas saber estar y saber-ser, integrados entre sí.
- No separables desarrollo y aprendizaje continuo, unido a la experiencia.
- Constituye un capital o potencial de actuación (p. 142).

Las competencias tienen dos dimensiones: i) las de desarrollo técnico – profesional⁹, y ii) de desarrollo socio – personal¹⁰.

En este sentido, las competencias socio-personales tienen una similitud a lo que estudiamos en capítulos anteriores con respecto a la resiliencia individual y sus características ya que en ambas hay situaciones de adversidad que demandan habilidades y destrezas en lo operativo y en lo social. De manera similar la competencia y la resiliencia individual involucran aprendizaje, habilidades, actitudes, conductas, en si el comportamiento humano que se había estudiado en el capítulo 1.2.

La siguiente figura describe esta relación.

⁹ También denominadas funcionales, son aquellas que se encuentran alrededor de conocimientos y procedimientos relacionados con un área profesional. Aquí se conjuga el saber y saber-hacer, para realizar un trabajo especializado.

¹⁰ Socio-personal referentes a las competencias genéricas en la empresa, son las que la sociedad demanda para que los individuos se enfrenten a situaciones complejas en diferentes áreas de su vida. Las empresas no están ajenas a estos cambios, ya se encuentran integradas por seres humanos, que tienen habilidades y destrezas, que realizan actividades complejas.

Figura No. 6. Relación Competencia laboral-Comportamiento-Resiliencia Individual.

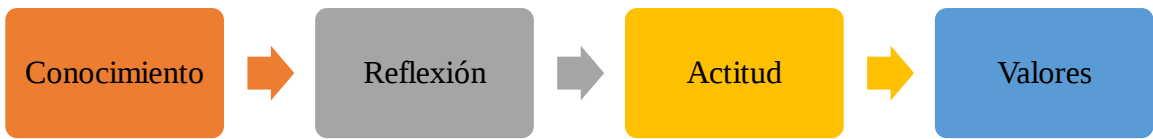


Sugieren Suarez, Dusú, & Sánchez (2007) que la competencia está conformada a partir de cuatro componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad que condicionan la actuación competente del sujeto. El primero integra bases de conocimiento conceptual, el segundo integra la reflexión que posibilita la planeación, control, evaluación y corrección, el tercero enfatiza en ser un dinamizador de competencias y necesidades, intereses, expectativas en si la actitud. El último refiere a los valores que se asumen por ejemplo perseverancia, compromiso, honestidad, entre otros que determinan la actuación de los individuos (p.35-36).

Las competencias las construye y expresa el sujeto y la capacidad es la actividad que realiza a través de la competencia adquirida.

En esta analogía la siguiente figura presente el desarrollo posible de una competencia laboral.

Figura No. 7. Desarrollo de competencia laboral.

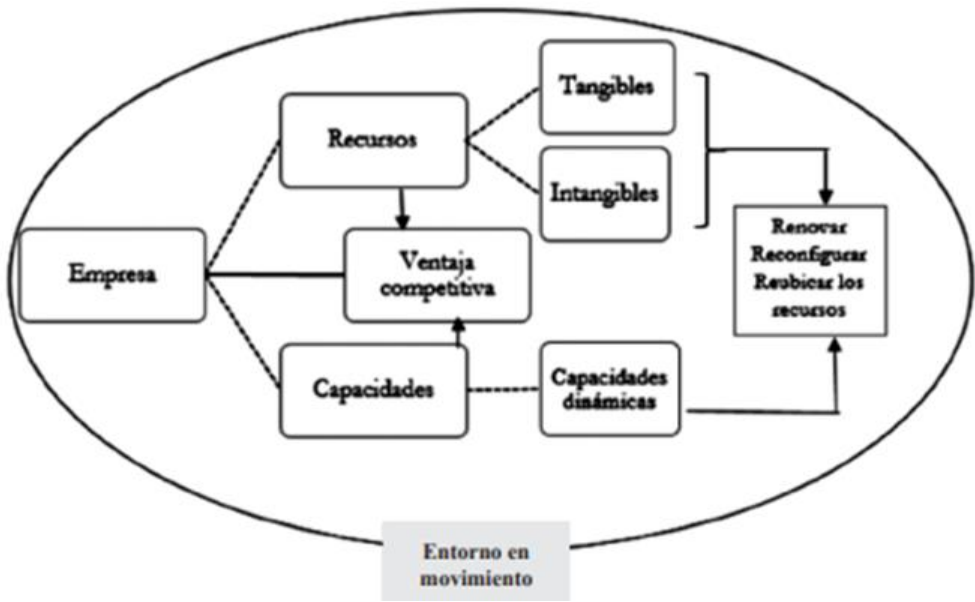


Nota. Elaboración propia, a partir de la propuesta de Suarez, Dusú, & Sánchez (2007).

Este análisis refuerza que la construcción de una competencia individual, como sería la resiliencia individual si involucra elementos personales como las habilidades, aptitudes, inteligencia emocional, bienestar psicológico, identidad colectiva, todos en conjunto son cualidades de las personas resilientes.

En el estudio de “Recursos y capacidades empresariales” Grant (1991, mencionados por Suarez & Ibarra, 2002) menciona la importancia de reconocer los recursos y capacidades de la organización, ya que esto es una ventaja competitiva (p. 71-72).

Figura No.8. Esquema de la Teoría de Recursos y capacidades.



Nota: Tomado de Sánchez & Herrera, 2016, p.140.

El recurso o talento humano es entonces, un elemento clave que debe observarse para el estudio de la resiliencia. Si la organización tiene recursos y capacidades difíciles de sustituir podrá tener dicha ventaja, en palabras de Sánchez & Herrera (2016) se deben valorar e identificarlos. Por lo tanto, las competencias individuales siendo un recurso influyen en el desarrollo de la capacidad organizacional.

1.1.3.5. Definición de capacidad organizacional y características.

El objetivo de este punto es entender que es una capacidad organizacional y si la resiliencia puede ser considerada como tal de tal forma que el concepto de capacidades organizacionales se ha desarrollado ampliamente en el campo de la estrategia organizacional; desde el punto de vista de Dávila (2013, mencionado por Apodaca, Maldonado, & Máñez, 2016) “son rutinas que en su conjunto ofrecen a la gerencia de la organización elementos para solucionar problemas o adecuar situaciones que promuevan el logro de metas y objetivos, mismas que evolucionan con el tiempo mediante un proceso de aprendizaje” (p. 70)

La capacidad organizacional es una “rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (outputs) de un determinado tipo” (Winter, 2000, p. 983).

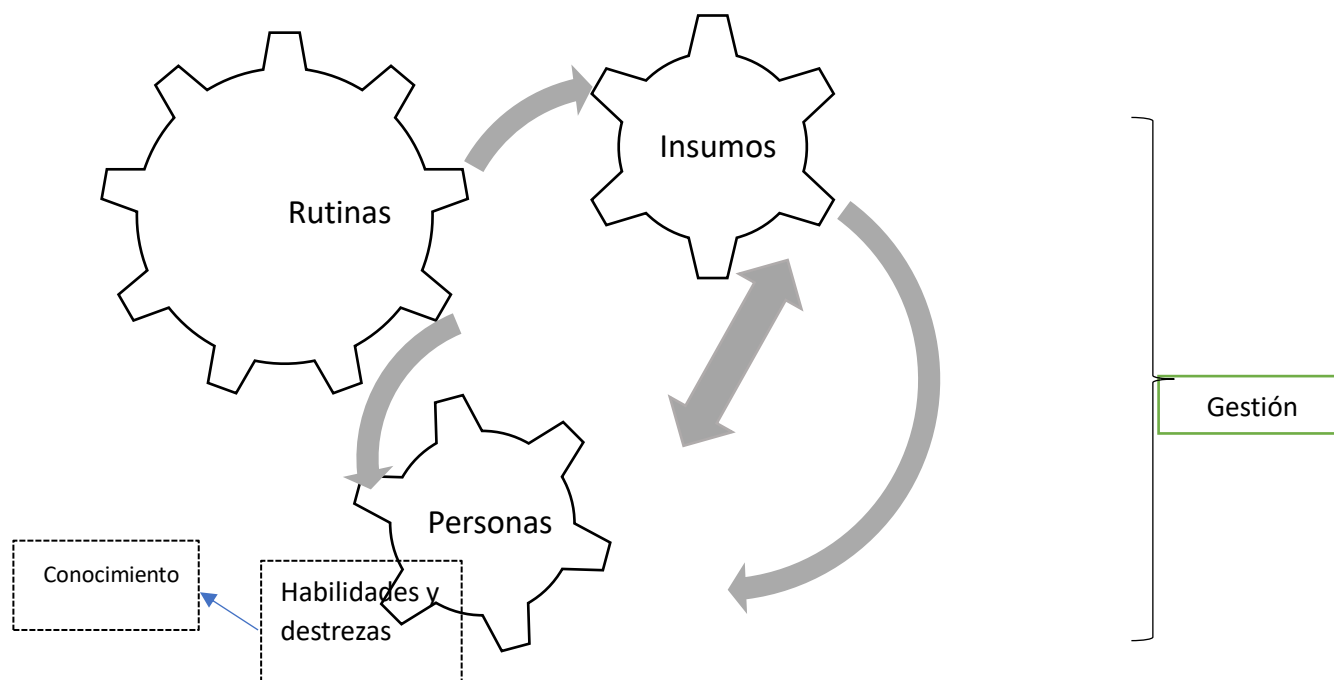
Las capacidades son el resultado la gestión de un grupo de diferentes recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin; y se clasifican en operativas y dinámicas ¹¹. de acuerdo con Grant (1991 citado por Sánchez & Herrera, 2016, (p.136)).

Desde la posición de Pérez & Toro (2015) los individuos en la organización crean y desarrollan habilidades y destrezas cuando asimilan el conocimiento de su entorno. En su trabajo de investigación bibliográfica concluyen que el reconocimiento de las capacidades es vital para la sostenibilidad de las organizaciones y de su misma estrategia.

La presente figura muestra la relación de la capacidad y la organización.

Figura No 9. Capacidad organizacional

¹¹ Las capacidades operativas refieren a la realización de una actividad y las capacidades las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades (Grant, 1991, p. 136).



Nota: Elaboración propia a partir de Winter (2000) y Dávila (2013)

Para Prahalad & Hamel (1990, citados por Suarez & Ibarra, 2002) las capacidades “fundamentales” de la organización para implementar estrategias son aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, en especial el modo de coordinar diversas técnicas de producción (p. 72).

Por su parte, los autores Bueno & Morcillo (1997, citados en Henao & Londoño, 2012) a las capacidades organizacionales las expresan como competencias; a las “competencias distintivas” o “nucleares” añaden que son habilidades que contribuyen al valor agregado al producto, es decir que son percibidas por el cliente, se diferencian de sus competidores y se aplica a varias líneas de producto. Estas a su vez son “exclusivas”, otros autores las llaman competencias clave y se clasifican en:

Competencia estratégica.

Competencia tecnológica.

Competencia de personal.

Competencia organizativa (p.209).

Las estratégicas, se asocian a la misión y objetivos además de la gestión de recursos y capacidades. Las tecnológicas, refieren a la capacidad de fabricar y diseñar que tiene la organización; por su parte las competencias personales son aptitudes, habilidades y comportamientos. Por último, las organizativas coordina capacidades, recursos y rutinas de la organización.

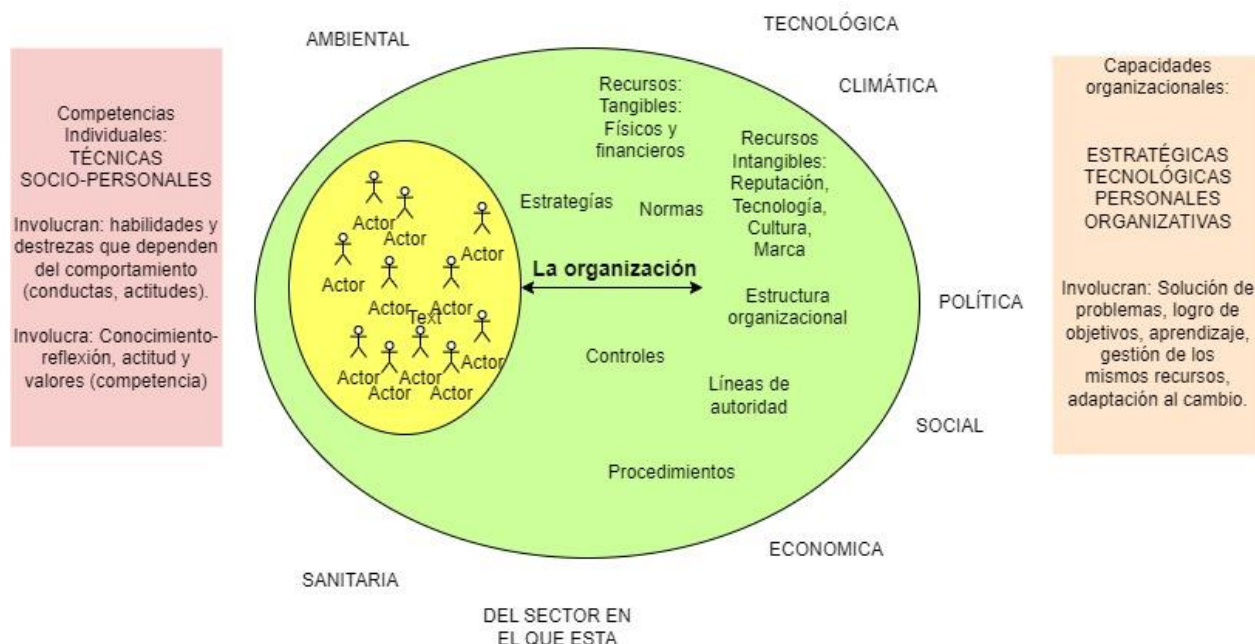
Entonces, la resiliencia organizacional si se puede estudiar como una capacidad organizacional al relacionar el concepto con la solución de problemas, logro de objetivos, aprendizaje, gestión de los mismos recursos, adaptación al cambio, etc. La organización tiene capacidades dinámicas, y también operativas que llevan a cabo las personas.

1.1.3.6.Relación de la capacidad y resiliencia organizacionales.

La resiliencia organizacional es un término que tiene que ver con atención al entorno, capacidad de respuesta, creatividad, cultura, aprendizaje; todo ello se mueve en torno a los comportamientos humanos. Los apartados anteriores brindaron información para comprender que la resiliencia organizacional se puede estudiar como una capacidad organizacional ya que en un estado de crisis o adversidad es un terreno que mediante los diversos recursos (tangibles, intangibles. humanos) interaccionan con las diversas capacidades que tiene la organización en cuanto a solución de problemas, logro de objetivos, aprendizaje, gestión de los mismos recursos, adaptación al cambio, etc.

La organización tiene capacidades de tipo dinámico y operativo, en todas influyen fuertemente las personas como motor de tal forma que ambos están socializando y trabajando mutuamente. La presente figura trata de interpretar lo anteriormente dicho.

Figura No. 10. La resiliencia como capacidad organizacional.



Nota: Elaboración propia, a partir de Bueno & Morcillo (1997, citados en Henao & Londoño, 2012)

Si la organización tiene recursos y capacidades difíciles de sustituir podrá tener diversas ventajas, en este orden de ideas la capacidad organizacional resiliente es un elemento que le permitirá la adaptación al cambio como una ventaja añadida. En palabras de Sánchez & Herrera (2016) tanto recursos y capacidades se deben valorar e identificarlos. Todo lo mencionado anteriormente refuerza el interés del estudio del proceso de desarrollo de la capacidad organizacional resiliente.

Por un lado, hemos estudiado que el desarrollo de competencias individuales requiere del conocimiento, reflexión, actitud y valores. También hemos estudiado que la influencia del comportamiento humano influye en la dinámica de las organizaciones. En adición, se estudió que los elementos que propician una competencia resiliente son una mezcla entre identidad colectiva, habilidades, aptitudes, cualidades resilientes, inteligencia emocional y bienestar psicológico.

Toda esta información estudiada brinda un acercamiento de cómo podría ser teóricamente el proceso de formación de una Capacidad organizacional resiliente, en términos generales dicho proceso en palabras de la autora de tesis se describe como sigue:

La COR se da por medio de la socialización entre la organización y los individuos en un contexto de crisis o adversidad del entorno. Los comportamientos humanos influyen en este desarrollo, así como las capacidades (estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas) de

la organización. Es posible que las personas presenten conductas resilientes, lo cual representa una ventaja para la adaptación.

Cabe mencionar que para comprender este proceso en la realidad se van a estudiar tres organizaciones como “casos de estudio”. Estas organizaciones atravesaron por la crisis sanitaria de la pandemia del COVID-19, cada una cuenta con características que han puesto a prueba su adaptación al entorno para supervivencia en el mercado.

En ese contexto representan una oportunidad para estudiar el fenómeno de la resiliencia organizacional desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos y de la teoría de gestión socioeconómica. Ambas teorías conforman un marco para entender a las organizaciones como un sistema cambiante y complejo y por otro lado se estudia interacción entre estructuras y comportamientos organizacionales. Los aportes de ambas teorías fueron cruciales para desarrollar los esquemas de resiliencia y contestar la pregunta de investigación.

1.1.4. La resiliencia organizacional desde la perspectiva del Management Socioeconómico.

Este capítulo trata de estudiar la relación de dos perspectivas de estudio para el proceso de formación de la Resiliencia organizacional: los sistemas complejos adaptativos y la teoría de gestión socioeconómica. Esta última es utilizada como una herramienta de diagnóstico organizacional, por lo tanto, se describen conceptos de esta como qué son los disfuncionamientos, los costos ocultos y la importancia del potencial humano.

1.1.4.1. Conexión del Management socioeconómico y los SCA con la Capacidad Organizacional Resiliente (COR) como una estrategia económica y social.

La teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones privilegia el papel del potencial humano. La teoría sostiene que la cohesión interna es “Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” (Savall & Zardet, 2015, p. 59).

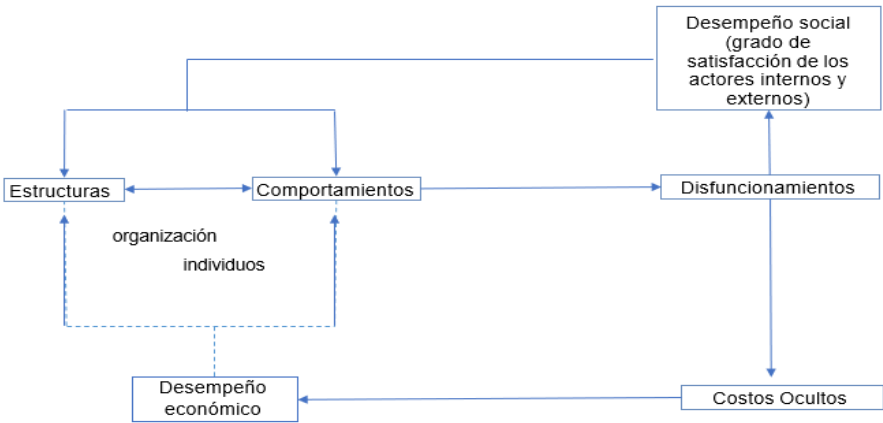
Parafraseando a Savall & Zardet (2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global

y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

Añaden Savall y Zardet (2014, como se citó en Solís & Castaingts, 2021) que en esta teoría “se enfatiza en el aumento de capacidades y habilidades de las personas, en una mayor organicidad de las relaciones entre actores asentada en la comunicación, negociación y acuerdos, con el fin de establecer Contratos socialmente aceptables” (p.829).¹²

Sugieren Savall & Zardet (2009) que la mejora del desempeño económico de una organización puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos. La siguiente figura explica el planteamiento anterior.

Figura No. 11. El funcionamiento de la organización de acuerdo a la Gestión Socioeconómica.



Nota: Elaborado a partir de la adaptación de Ingeniería estratégica (p. 104), por Savall & Zardet, 2009, Universidad Autónoma Metropolitana.

Según Savall & Zardet (2009), desde la perspectiva de la gestión socioeconómica, el funcionamiento de la organización está condicionado por la continua interacción entre las estructuras y los comportamientos. Cuando el funcionamiento real diverge del funcionamiento deseado (ortofuncionamiento), se originan “disfuncionamientos” que en la gestión socioeconómica se clasifican en seis familias: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-

¹² Los contratos socialmente aceptables, de acuerdo con Savall & Zardet (2005) mencionados en Solís & Castaingts (2021) “en ellos se establecen resultados que incrementen el desempeño y que son acordados bajo una lógica pedagógica de esencia cuasi-democrática” (p.32).

concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada, y la aplicación de la estrategia. Todos estos disfuncionamientos generan costos para la organización que son “ocultos¹³”.

El estudio de las organizaciones desde un enfoque de Sistemas Complejos Adaptativos (SCA) apoyado con una perspectiva del management socioeconómico permite profundizar el estudio de diversos fenómenos que suceden dentro de la organización como es el proceso de formación de la Resiliencia organizacional, ya que involucra la complejidad, dinámica, desempeño económico, social, entorno, actores, energía, disfunciones, comportamientos y estructuras que sugiere la gestión socioeconómica.

El uso de ambos enfoques se centra en estudiar e intervenir en las organizaciones desde un análisis sistémico, dinámico y práctico a través del diagnóstico de disfuncionamientos, por un lado, pero también desde su complejidad como sistema socio ecológico como se menciona en el capítulo 1.2.

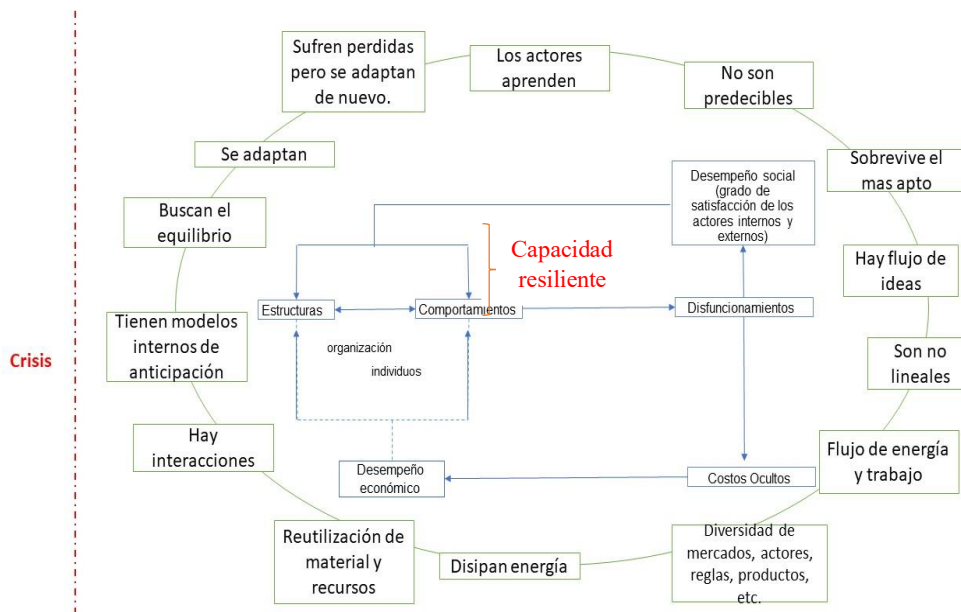
Tener en cuenta ambos dos enfoques complementan el estudio y conocimiento del fenómeno de Resiliencia organizacional, ya que no solo se diagnostica los disfuncionamientos, las consecuencias económicas y sociales, sino también el proceso de respuesta que la organización mantuvo antes, durante y después de las turbulencias del entorno.

Parafraseando a Villalba Puerta (2011), las organizaciones como SCA son estructuras disipativas, es decir, son organizaciones influenciadas por el entorno social y ecológico. Por su parte Salgado (2012) señala que la resiliencia de una organización depende de la resiliencia de los individuos que ahí trabajan y de las comunidades que se relacionan con la organización, esta red de colaboraciones fortalece la capacidad resiliente.

La siguiente figura muestra las relaciones entre los elementos de la organización desde la teoría de gestión socioeconómica y los SCA para complementar el estudio del fenómeno de la resiliencia organizacional.

¹³De acuerdo con **Fuente especificada no válida**, los costos ocultos, los costos son los no identificados o mal identificados por la contabilidad de los disfuncionamientos soportados por la empresa (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, falta de calidad, sub-productividad directa)

Figura No. 12. Dinámica organizacional para el estudio de la resiliencia organizacional desde la teoría de Gestión socioeconómica y los SCA.



Nota: Elaborado a partir de la adaptación de Ingeniería estratégica (p. 104), por Savall & Zardet, 2009, Universidad Autónoma Metropolitana.

Por lo tanto, la resiliencia organizacional estudiada a partir de ambas perspectivas (Sistemas complejos adaptativos y Gestión socioeconómica) brinda un camino de comprensión profundo del proceso de formación de la capacidad organizacional resiliente, ya que, por un lado, la organización se estudia como un sistema social y ecológico que tiene las características de ser disipativa, compleja, viva, desequilibrada, cambiante y, por otro lado, se adapta, aprende, reorganiza y reconfigura para alcanzar un estado alineado y nuevamente estar preparada para el entorno.

Los capítulos 1.2 y 1.3 contienen información ampliada sobre la complejidad y adaptación organizacional, así como del comportamiento humano (habilidades, competencias, inteligencias emocionales, psicología, etc.) y su influencia sobre el proceso resiliente de la organización.

1.1.4.2. Disfuncionamientos de acuerdo con la teoría de gestión socioeconómica.

Este apartado, tratará de explicar varios conceptos clave en la teoría de gestión socioeconómica con base a lo sostenido por Savall & Zardet (2009). En forma general, se explica a la teoría de gestión

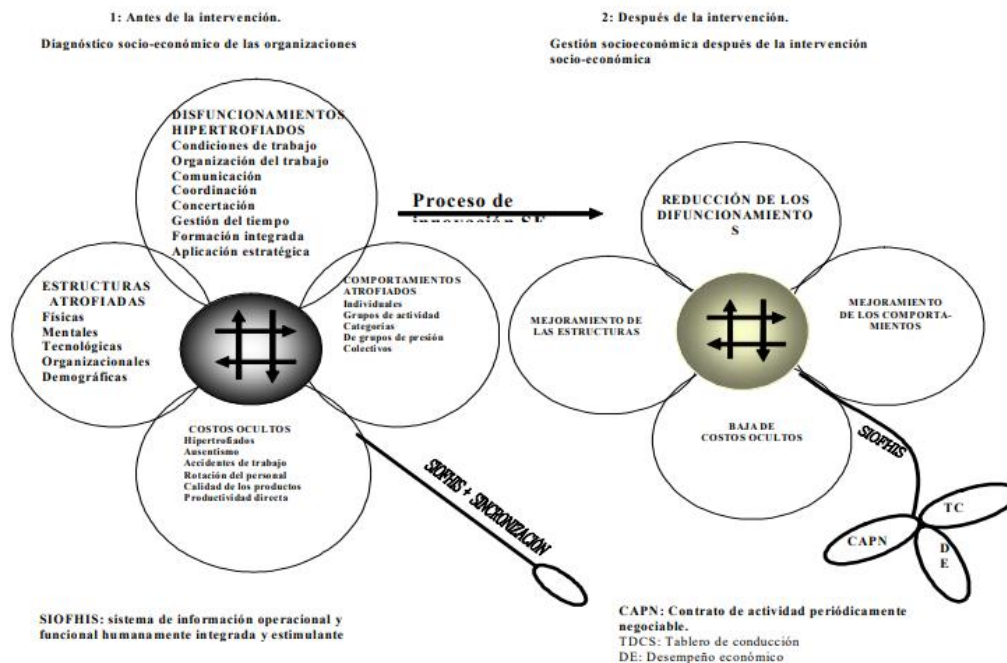
socioeconómica como un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la organización y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoyan sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, en la *estrategia socioeconómica* se define conjuntamente los objetivos económicos y sociales al mismo nivel de la actividad estratégica, con orientación en dos sentidos: obtener resultados económicos y desarrollar la confianza en las organizaciones.

Por lo anterior es necesario definir que el atrofiamiento de estructuras y comportamientos afecta en el funcionamiento de la organización. Se conoce como “disfuncionamientos” o desviaciones de una organización cuando difiere el funcionamiento deseado (ortofuncionamiento) y el funcionamiento real de la organización. Los disfuncionamientos se clasifican en seis familias: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada, y la aplicación de la estrategia. que generan costos para la organización; éstos en su mayoría, son costos ocultos¹⁴. El análisis de los costos ocultos implica cinco indicadores socioeconómicos, tres referidos a la dominante social (el ausentismo, los accidentes laborales y la rotación del personal), y dos a la dominante económica: la calidad de los productos (bienes y servicios), y la productividad directa (cantidades producidas).

Una organización que reduce regularmente sus costos ocultos, y en consecuencia apoya la reducción de disfuncionamientos va a crecer su fuerza estratégica para el logro de sus objetivos. Esto se explica en la figura no. 20 del SIOFHE (Sistema de Información Operacional y Funcional Humanamente Integrada y Estimulada).

Figura no. 13. El SIOFHE. (Sistema de Información Operacional y Funcional Humanamente Integrada y Estimulada)

¹⁴De acuerdo con (Savall y otros, 2008) los costos ocultos, los costos son los no identificados o mal identificados por la contabilidad de los disfuncionamientos soportados por la empresa (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, falta de calidad, sub-productividad directa)



Nota: Tomado de Savall & Zardet (2009, p.133).

Lo anterior busca que la organización tenga estrategias socioeconómicas donde se logre definir conjuntamente objetivos económicos y objetivos sociales, en el mismo nivel de la actividad estratégica, ya que unas son el medio para alcanzar las otras. En este orden de ideas sostenidas por Savall & Zardet (2009) se añade lo siguiente:

- ✓ Se justifica que el talento humano, es un recurso importante que a través de sus competencias crean valor agregado a la organización.
- ✓ Se confirma que el potencial humano, con su energía son capaces de modificar el entorno de la organización.
- ✓ Los comportamientos son una base fundamental para el éxito de sus estrategias.
- ✓ El balance y estabilidad es también entre organización e individuos. Ya que como menciona los autores Savall & Zardet (2009):

El desempeño social es de un grado elevado cuando se obtiene, para un colaborador o para un grupo de colaboradores, un ajuste lo más perfecto posible entre la oferta por parte del personal de aptitudes y de expectativas (proyectos) y la demanda de aptitudes y la satisfacción de expectativas (proyectos) por parte de la organización.

1.1.4.3. Costos ocultos.

Sostiene (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008) que los costos ocultos son “el poder informal de los individuos de la organización que se expresa a través de los comportamientos disfuncionales”. Esto quiere decir que el cálculo de los costos ocultos es difícilmente cuantificados y controlados, pero sobre todo reconocidos. Los autores enfatizan que son también una reserva de desempeños potenciales que se represente en un importe salarial. Si la organización los calcula y reconoce, podrá implementar acciones para controlar y evitar el aumento de estos.

Los costos ocultos se clasifican en dos categorías: visibles (repartidos en rubros contables) y ocultos (no están identificados, controlados, cuantificados en la contabilidad). El bajo desempeño de una organización tiene relación con la pérdida de clientes a causa de una deficiencia del servicio: calidad, tiempos de entrega, etc., el reducir el bajo desempeño implica implementar una serie de acciones que favorezcan y garanticen las deficiencias mencionadas.

El análisis de los costos ocultos implica el conocimiento de cinco indicadores socioeconómicos, tres referidos a la dominante social (el ausentismo, los accidentes laborales y la rotación del personal), y dos a la dominante económica: la calidad de los productos (bienes y servicios), y la productividad directa (cantidades producidas).

Según (Savall & Zardet, 2009) señalan que “el nivel de los disfuncionamientos y de los costos ocultos de una organización permite calificar su debilidad estratégica; sin embargo, la reducción de sus costos ocultos, demuestra que la organización ha incrementado su fuerza estratégica gracias a su energía interna, factor clave de la transformación que lleva a cabo la organización estratégica sobre su entorno y de su capacidad a crear valor añadido.” Por lo tanto, el conocimiento de costos ocultos brindará información para proponer una serie de acciones de mejora que permitan hacer un balance equilibrado entre el desempeño social y el desempeño económico a través del incremento de la energía potencial transformado en acciones estratégicas.

La identificación de los costos ocultos inicia mediante un diagnóstico socioeconómico a través de entrevistas al personal, análisis documental, observación directa de los expertos y frecuencias de todos aquellos disfuncionamientos que después se agrupan en 6 dominios de acción para proceder con el cálculo de los costos ocultos.

En esta tesis, no se calcularon los costos ocultos, pero si se llevó a cabo el diagnóstico socioeconómico para identificar los disfuncionamientos de cada una de las tres organizaciones. Se debe agregar que el diagnóstico también ayudó a conocer cómo se dio el proceso de desarrollo de la resiliencia organizacional. De las principales fases del diagnóstico fueron las siguientes:

- I. Entrevistas con el personal (de todos los niveles)
- II. Observación de procesos
- III. Análisis de documentos de la organización
- IV. Recorridos guiados por una autoridad
- V. Puntos de vista personal anotados para el estudio.
- VI. Investigación del entorno de la organización debido a la crisis sanitaria del COVID19.
- VII. Reflexiones teóricas del objeto de estudio.

Esto apoyaron la comprensión del desarrollo de la capacidad resiliente de las organizaciones contrastando con las teorías que se estudiaron en todo el marco teórico.

1.1.4.4. Desarrollo del potencial humano.

Savall y Zardet (2009) quienes plantean que la teoría socioeconómica de las organizaciones define una gestión global de la organización y se funda sobre el desarrollo del potencial humano como palanca primordial del mejoramiento de su desempeño económico.

Su teoría menciona que gestionar recursos o talento humanos tiene el desafío de administrar y animar equipos y redes de personas. De tal modo que las acciones realizadas por una organización son llamadas “inversión inmaterial” a condición de que dichas acciones sean durables, sostenidas y escalonadas en el tiempo y que generen efectos sólidos y no volátiles en las organizaciones.

De acuerdo con Crozier (mencionado por Savall & Zardet, 2009):

“La inversión Inmaterial es una necesidad para todas las empresas y se logra a través de la formación y la experiencia” (p.55).

Midler (citado por Savall & Zardet, 2009) subraya la importancia de esta inversión inmaterial especialmente en la competencia técnica de los individuos son indispensables para anticipar los fenómenos.

Lo anterior sustenta que los individuos y la organización deben estar en constante interacción y acuerdo mutuo. No bastara con que las organizaciones tengan estrategias económicas sino también sociales. La teoría de gestión socioeconómica las denomina estrategias socioeconómicas.

Todo actor de la organización (interno o externo) tiene un potencial, pero su autonomía y su iniciativa aumentan cuando su campo de acción esta mejor estructurado y más organizado en interacción con sus diferentes entornos.

Durante este apartado, se estudió algunas generalidades valiosas de la gestión socioeconómica, sin embargo, la descripción de la herramienta de diagnóstico se hizo en capítulos posteriores. Queda claro que la influencia del entorno interno y externo incide en la reacción de los individuos para buscar la adaptación y resiliencia. Ahora es necesario estudiar por que las organizaciones se estudian como un sistema complejo y que similitudes tiene con la resiliencia.

1.2.La Complejidad y adaptación de las organizaciones.

En México, las organizaciones enfrentan constantemente diversos cambios, la pandemia reciente, el cambio climático y otros fenómenos como las guerras han originado que las organizaciones deban encontrar nuevas formas de producción, de consumo, distribución intercambio y compra de materiales para producción, esto implica reestructurar las organizaciones.

En este contexto las organizaciones viven en un entorno de riesgo global derivado de crisis diversas, consecuencia de las interacciones y realimentaciones de diversos problemas políticos, sociales, económicos, ambientales y de salud en diferentes escalas. Todo esto requiere ser estudiado desde una perspectiva interdisciplinaria que ayude a comprender de manera integral la complejidad del medio y la organización.

El enfoque de los Sistemas Complejos Adaptativos en adelante (SCA) describe la dinámica de una organización que para efectos de este estudio se definirá como un sistema socio-ecológico¹⁵ donde a partir de la metáfora del Ciclo Adaptativo, la Panaquía y las propiedades de los SCA se aborda la comprensión y estudio del fenómeno de Resiliencia Organizacional (RO).

Este capítulo aborda a profundidad los sistemas complejos adaptativos su comportamiento en tiempos de cambio. Se describen también las propiedades y características de estos sistemas para que en otro momento se analice la relación con el fenómeno de resiliencia organizacional y la teoría de gestión socioeconómica.

1.2.1. Los sistemas complejos adaptativos (SCA) .

De acuerdo con Corrons (2016) “el concepto de sistema complejo parte de tres teorías: la teoría general de sistemas (TGS), el enfoque sistémico y el pensamiento complejo, siendo un sistema complejo como aquel que no se puede descomponer, sus partes no pueden ser aisladas ni modificadas independientemente unas de otras, hay red de interrelaciones y flujos de energía entre los elementos que lo conforman” (p. 44).

Añade también que los sistemas complejos pueden regularse, estabilizarse frente a fluctuaciones de factores externos y tener propiedades que ayudan para alcanzar la estabilidad. Por ejemplo, los ecosistemas naturales, los organismos vivos y las economías de los países se estudian como sistemas complejos. De tal modo que aquellos sistemas capaces de autoorganizarse y aprender durante procesos cíclicos han sido denominados “Sistemas complejos Adaptativos (SCA)” (Corrons, (2016, p. 45).

En esta búsqueda exhaustiva, existen muchas otras teorías que tratan de explicar la complejidad de los sistemas, la tabla del apartado de Anexos Capítulo 1, titulada: *Teorías de los Sistemas complejos*, sintetiza algunas ideas de diversos autores que explican la complejidad de los sistemas.

En base a este análisis de ideas, se considera conceptualizar y analizar en términos de Sistemas Complejos Adaptativos en adelante SCA a todos aquellos fenómenos y procesos biológicos, sociales y culturales. Para fines del estudio de la Resiliencia Organizacional, se enfatizará en dos teorías de

¹⁵ Raskin (2006, como se citó en Castillo & Velázquez, 2015) afirma que:

Un sistema socio-ecológico es una compleja estructura que puede ser analizada considerando el subsistema social y el subsistema ecológico. El primero conformado de comportamientos e ideas, donde los primeros incluyen a las instituciones políticas, económicas y sociales, y a la tecnología; y las ideas incluyen los valores, conocimiento, ideología, espiritualidad, artes y cultura. Mientras tanto, el subsistema ecológico incluye todos los ecosistemas, minerales, hidrología, clima, procesos físicos, químicos y biológicos de la biósfera.

estudio de SCA: 1) La teoría de Holland que establece siete características generales, comunes a todos los SCA que son fundamentales para comprenderlos y 2) La teoría de Holling y Gunderson, refiriéndose al ciclo adaptativo y la dinámica de los SCA. Esta última es retomada para conocer la proximidad de tres casos de estudio al ciclo adaptativo que se plantea en la hipótesis.

La razón para enfatizar en estas teorías es que en ambas se retoman características clave de las otras y coinciden en que la organización es un sistema cuyo comportamiento es de un SCA con agentes interactuando continuamente, son sistemas dinámicos y con gran cantidad de energía que buscan estabilidad y la adaptación. Un aporte importante es que en el ciclo adaptativo de Holling y Gunderson el sistema, siempre está en constante cambio en diferente escala espacio-tiempo.

1.2.1.1.Los SCA, De acuerdo con Holling y Gunderson

El término adaptativo de los SCA ha servido como base a toda una corriente investigadora, sustentada en la teoría del ciclo adaptativo mencionado por Holling, (2001). Su teoría se basa en que los SCA, (en particular los ecosistemas) nunca se encuentran estáticos, sino que tienden a moverse a través de cuatro etapas recurrentes que, en su conjunto, se denominan ciclo adaptativo, como el que se muestra en la figura 1.

Figura no. 14. Ciclo adaptativo.



Nota: Tomado de “Panarquía Monetaria” (p. 46) por A. Connors, 2016, Oikonomics, no.6 a partir de Holling y Gunderson (2002).

A continuación, se explica cada etapa del ciclo adaptativo en base a lo definido por Holling & Gunderson (2002):

i) Etapa de explotación (r): Se incrementa el potencial del sistema¹⁶ y su vulnerabilidad a las inestabilidades como consecuencia del aumento del control interno y la rigidez de conexiones entre componentes.

ii) Etapa de conservación (K): La acumulación de potencial crea un aumento de riqueza disponible para aquellas estructuras con la capacidad de adquirirla, almacenarla y utilizarla. El incremento en complejidad se traduce en un crecimiento en estructura, control interno y vulnerabilidad.

iii) Etapa de liberación (Ω): La incertidumbre es muy grande y el control es débil y confuso. Las acciones tradicionales son inefectivas, creándose un espacio perfecto para la reorganización y la incorporación de nuevos modelos.

...

iv) Etapa de reorganización (α): Representa el terreno ideal para la incorporación de la novedad, preparando el ambiente para una nueva etapa de crecimiento.

El ciclo adaptativo además está ordenado en un eje tridimensional que representa las tres propiedades emergentes básicas de un sistema complejo según Holling C. (2001, p.395), y se mencionan a continuación.

I) Potencial: Entendido como el abanico de opciones a futuro del sistema (conjunto de recursos y activos disponibles).

¹⁶ En un sistema económico o social, el potencial acumulado puede consistir de habilidades, redes de relaciones humanas, y confianza mutua que va creciendo conforme se avanza en este bucle (Holling y Gunderson, 2002, p.34-35).

II) Control interno: Se refiere al grado de conexión entre las variables internas y los procesos del sistema, así como a la fuerza de unión entre ellos. Representa el grado en el que un sistema puede controlar su propio destino, siendo un indicador de la cohesión interna.

III) Resiliencia (R): Es una medida de la vulnerabilidad del sistema a choques inesperados e impredecibles. Cuanto más resiliente sea un sistema, menos vulnerable será a las turbulencias y factores que lo amenacen. Un aspecto clave de esta propiedad es la capacidad adaptativa del sistema.

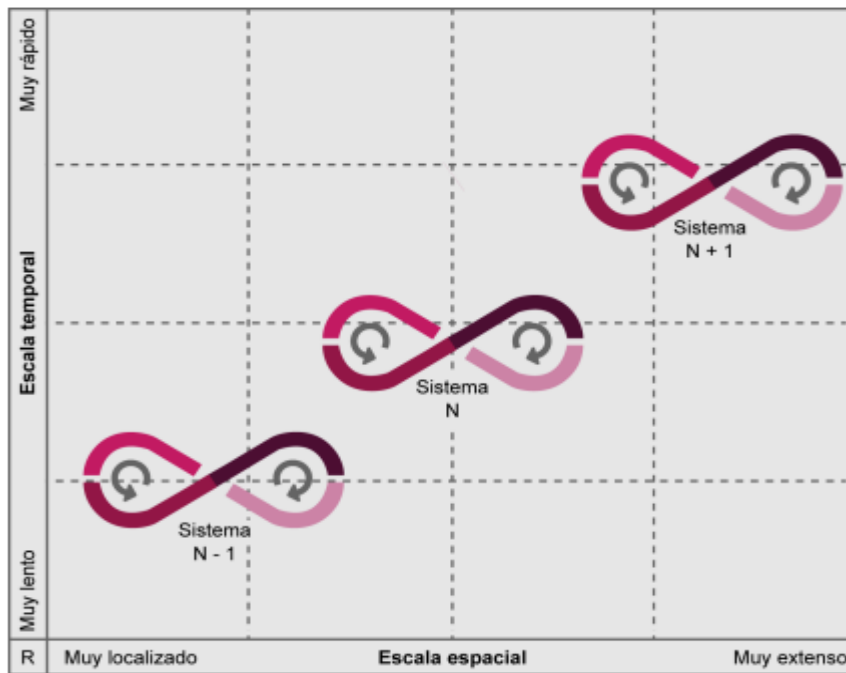
Este ciclo adaptativo es por lo tanto una metáfora para describir cuatro fases que ocurren de manera común en los procesos de cambio de los sistemas complejos como resultado de su dinámica interna e influencia externa: crecimiento, conservación, liberación o destrucción creativa y reorganización.

Es posible que muchos sistemas se muevan en estas cuatro fases descritas como ciclo adaptativo, incluyendo los ecosistemas, sistemas sociales, sistemas institucionales y sistemas socio-ecológicos.

Esta tesis considera a las organizaciones como uno de esos sistemas y aborda el fenómeno Resiliencia Organizacional como parte de los sistemas complejos.

En adición a lo que proponen los autores Holling y Gunderson, el ciclo adaptativo incorpora una dimensión dinámica y temporal de un sistema complejo, en este caso de un sistema como lo es la organización. La “panarquía” de acuerdo con Holling (2001) es una dimensión espacial que reconoce la existencia de ciclos adaptativos a diferentes escalas temporales y las interrelaciones entre ellos. La siguiente figura hace referencia a la panarquía de dichos ciclos.

Figura No. 15. Panarquía de Ciclos adaptativos



Nota: Tomado de “Panarquía Monetaria” (p. 46) por A. Connors, 2016, Oikonomics, no.6

Holling, Gunderson y Peterson (2002, como se citó en Castillo & Velázquez, 2015) crearon la palabra panarquía para capturar la naturaleza adaptativa y evolucionaria de los ciclos adaptativos que se encuentran anidados uno con otros a través de escalas espacio-temporales; por ende un sistema cuyo comportamiento sigue el ciclo adaptativo en sus cuatro fases y tiene las propiedades de control interno, potencial y resiliencia que brindan un camino de soporte para transitar en diversos espacios-tiempos; en dicho sistema los aprendizajes adquiridos en la fase anterior llevan continuidad en la siguiente fase y así sucesivamente (p.18)

De manera resumida esta teoría enfatiza en lo dinámicos que son los SCA, es decir las organizaciones. El ciclo estudiado se retoma en los resultados y discusión de los casos de estudio ya que fue planteado como parte de la hipótesis.

1.2.1.2. Los SCA de acuerdo con la teoría de Holland.

La teoría del siguiente punto hace un aporte al explicar cómo se comporta el interior de ese sistema a través de las interacciones, energía, agentes, etiquetas, disipaciones etc. De esta forma se analiza que ambas propuestas teóricas se complementan para la comprensión de las organizaciones como SCA.

“Los sistemas complejos adaptativos, nunca se estabilizan, nunca llegan a una estabilidad, están continuamente produciendo nuevos elementos, especies, mecanismos y están en movimiento” de acuerdo (Holland, 2012, p. 229)

Holland (2004, como se citó en Castaings, 2015), caracterizó a los SCA por tener cuatro propiedades básicas y tres mecanismos comunes que se describen en la siguiente tabla.

Tabla No. 2. Propiedades y mecanismos de los SCA

Propiedades básicas	Mecanismos comunes
1.Desagregación y agregación. Los Sistemas complejos, (SC) se pueden descomponer en sistemas más simples, lo cual implica un juego “combinatorio” de las siguientes características: a) Simplificar los SC en clasificaciones más simples. b) Recombinaciones de categorías. Las categorías obtenidas en el primer paso se pueden recombinar y obtener otros SC. c) Determinación de rasgos relevantes e irrelevantes. Distinguir las relaciones y los elementos que son clave de los que juegan un papel secundario. d) Los agregados pueden actuar como agentes de nivel superior (meta-agentes)	1.Identificadores. Los agentes, actores o nodos se ponen etiquetas o marbetes. Implica marcas, símbolos, lo cual permite observar y actuar, discriminar, especializarse, cooperar, etc.
2.No linealidad. El todo no es igual a la suma de las partes.	2.Modelos internos al sistema. Refiere a las anticipaciones y predicción. Trata de mirar hacia algún estado deseado. Tomar acciones que anticipan consecuencias implica un modelo interno efectivo.
3.Flujos. En los SCA hay flujos a través de redes de nodos y conectores. Se encuentra el punto de partida llamado nodo, luego viene la relación entre nodos que se lleva a cabo por medio de un conector y finalmente el nodo inicial se liga a un recurso por medio de un conector. Nodo→conector→recurso Los nodos son agentes en el caso social, se tienen que identificar unos a otros por medio de identificadores o marbetes. Los sistemas de flujo tienen dos propiedades: 1ª. Propiedad. Efecto multiplicador del sistema. 2ª. Propiedad. Efecto de reciclaje, ejemplo: los recursos económicos, agua, hierro, desperdicios se pueden reciclar y utilizar varias veces	3.Bloques de construcción. Derivados de la desagregación y agregación. Es una capacidad de descomponer en bloques y luego hacer combinaciones de esos bloques. Con diferentes piezas o bloques se pueden reconstruir objetos diferentes entre sí. Se trata de objetos y de ideas.
4.Diversidad. Pueden ser de 4 tipos: de configuración (de organizaciones o mercados que los hacen diferentes, etc.), de tipos (actores, mercancías,	

mercados), de reglas a seguir y de conexiones.	
Al Cambiar la diversidad, nuevos agentes ocupan el nicho desocupado por agentes muertos o removidos.	

Nota: Esta tabla describe brevemente las propiedades y mecanismos de los SCA, de acuerdo con Holland (2004, como se citó en Castaings, 2015).

Según (Holland H. , 2004) existen 3 elementos clave de esta adaptabilidad o plasticidad que manifiestan los SCA que a continuación se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 3. Elementos para lograr la adaptabilidad de un SCA.

1.Un sistema de desempeño.	2. Adaptación por asignación de premios y castigos	3. Adaptación por el descubrimiento de reglas.
Corresponde a las habilidades de los agentes y a los cambios producidos por la adaptación. Para que las reglas sean exitosas deben usar una misma sintaxis para describir a todos los agentes de los SCA. La sintaxis debe servir para todas las interacciones entre agentes. Debe existir un procedimiento para modificar adaptativamente las reglas. El agente se desempeña de acuerdo con la regla.	Las acciones realizadas reciben por parte del sistema premios o castigos. Hay reglas que se hacen más útiles por dar más premios y menos castigos y viceversa; y también hay reglas para construir reglas, reglas genéricas y de excepción.	El actor o agente actúa en inicio aleatoriamente y selecciona las reglas probadas y puede generar otras reglas complejas.

Lo anterior conduce a lo que se denominó (Castaings, 2012) como “aptitud o habilidad para la reproducción de un actor dentro de un sistema determinado” p. 304. Es decir, una adaptación al sistema, sus reglas, consecuencias de las acciones presentes y futuras y también una construcción de experiencias.

Dicho autor alude que esta aptitud o habilidad es eficaz en un sistema en ese espacio temporal; sin embargo, si el sistema cambia, la habilidad adquirida anteriormente puede ser ineficaz, ya no es funcional para el nuevo orden. Lo cual supone pensar cuáles serían las nuevas habilidades para lograr la adaptación y permanencia en el sistema.

Otra característica importante en los SCA es la necesidad de energía. Holland ya describió una propiedad de Flujos en los sistemas, y estos para realizarse requieren de energía.

De acuerdo con (Castaings Teillery, 2015) un sistema es una fuente mixta de energías, que son necesarias para funcionar; destaca diversos tipos de energías, entre ellas:

La energía social proviene del proceso social a que están sujetas las personas, son los impulsos sociales y la fuerza que tiene una sociedad para cohesionarse y reproducirse.

La energía motivacional refiere a los impulsos individuales que llevan a la persona a realizar una acción cualquiera. Esta energía está relacionada con el espíritu de cada persona.

En la energía simbólica, los símbolos actúan como disipadores y conductores de energía al impulsar una acción social o individual. (Castaings, 2015, p.306).

La propuesta resume que si la energía biológica es aquella que necesitan las células y todos los seres vivos para realizar sus funciones biológicas y mantenerse con vida por lo tanto toda acción social, simbólica o motivacional requiere de esta energía.

Esta característica energética de los sistemas resalta:

- Que no siguen un proceso para mantenerse estables, están alejadas de este mismo.
- Se disipan debido a que la energía que contienen se desvanece y por lo tanto requieren nueva energía para compensarse. Esto lo hacen por el contacto con el entorno.
- El requerimiento de energía y la disipación de esta crean un orden y un caos a la vez.

Sin embargo, Castaings (2015) ha concluido que “la complejidad es ordenada y desordenada y es también una característica de un sistema que existe” (p. 307).

Si la teoría de Halland enfatiza en la dinámica interna del sistema y la complejidad de esta para realizar una tarea y buscar un balance que compense a la vez su forma de adaptación; lo mismo sucede en la organización donde existen diversos procesos, recursos y actores que en su conjunto se organizan para llevar a cabo una actividad siguiendo diversas reglas o procedimientos autorizados para el cumplimiento de este fin.

No obstante, hay una cantidad de energías social, motivacional, simbólica y biología que fluye y se disipa dentro y fuera de la organización; la cual hace posible el movimiento continuo de este SCA.

Se puede resumir que la teoría de Holling y Gunderson junto con la teoría de Holland, son complementarias. Por un lado, se trata de explicar a los SCA en un terreno de cuatro fases en escalas de espacio y tiempo; y por otro lado se explica de una forma más interna como se comporta el interior de ese sistema a través de las interacciones, energía, agentes, etiquetas, disipaciones etc.

Las dos teorías explican los cambios y las fluctuaciones que afectan un SCA, como lo es la organización ya que abarcan el comportamiento de los agentes, la complejidad de procesos, reglas y recursos, así como las interacciones, disipación de energías, tiempos, espacios, cambios diversos etc.

De este modo, el fenómeno de resiliencia organizacional es estudiado desde los SCA por que tiene elementos como la adaptación, reorganización, la búsqueda de estabilidad, energías disipadas, sistema, actores etc., que hacen que la resiliencia de un sistema complejo se potencie con la diversidad y las interconexiones e interacciones en tiempos de problemas o cambios.

1.2.2. Características de la organización como SCA

Este tema aborda el estudio de una organización con características, propiedades y similitudes de los SCA a través del análisis de diversos autores.

La expresión de sistema complejo adaptativo tiene un amplio soporte en la biología, en donde la adaptación no solo implica acomodación sino también evolución, (Bohórquez Arévalo, 2013, p. 259).

Gran variedad de autores ha estudiado las semejanzas de los SCA con sistemas sociales, biológicos y económicos. Considerando la organización como un sistema socio ecológico (SSE), donde el sistema social y el sistema ecológico son uno solo y las interacciones entre ambos es dinámica y como enfatiza Cerón, Fernández, Figueroa, & Restrepo (2019) los SSE presentan aspectos como resiliencia, vulnerabilidad, adaptación y robustez; por tal razón su estudio y comprensión se aproximan al de los SCA.¹⁷

Una organización presenta un carácter dinámico como el de los SCA ya que existe una interacción entre naturaleza-sociedad, su acoplamiento causa impactos y perturbaciones entre ellos. Otros ejemplos de SSE que también se entienden como SCA son los diversos tipos de industrias, ciudades, sistemas productivos, economías, sistemas de salud, ciudades, regiones etc.

Parafraseando a Castillo & Velázquez, (2015) los sistemas complejos adaptativos (SCA) al ser interdependientes, no lineales, con retroalimentaciones en diferentes niveles para autoorganizarse y lograr la adaptación se alinean a los sistemas de su entorno como son la política, economía, entorno social, etc. (p.12).

De tal modo que entre más complejo sea el sistema mayor es la incertidumbre; por lo tanto, una organización conformada por una variedad de actores internos y externos, con estructuras y procedimientos diversos y con las interacciones constantes con su entorno la vuelve un sistema cada vez más complejo.

Montouri (2008, como se citó en Castillo & Velázquez (2015) sugiere que el proceso de autoorganización en sistemas dinámicos y abiertos (refiriendo a una organización) es como auto-eco-re-organización, ya que el sistema complejo depende de su entorno para auto-organizarse, y una organización de cualquier índole siempre está reorganizándose en diferentes espacios y tiempos.

La siguiente tabla enfatiza en la relación entre las características, propiedades y principios de los SCA como elemento de estudio de las organizaciones analizados por diversos autores.

Tabla No. 4. Fundamentos Generales de los SCA mencionados por diversos autores, como un elemento de estudio de las organizaciones.

¹⁷ De acuerdo con Salas & Ríos, (2011) "los sistemas socio ecológicos se consideren sistemas complejos adaptativos, pues son sistemas que ante estas interacciones se reajustan y auto-organizan continuamente sin necesidad de un control centralizado" (p.137).

STACEY (1995)	ANDERSON (1999)	MITLETON (2003)	HOLLAND (1992)
Propone el estudio de las empresas considerando 2 propiedades fundamentales de los CAS: a) inestabilidad limitada en la que se plantea la coexistencia de estabilidad e inestabilidad como condiciones de la dinámica organizacional, y b) auto-organización espontánea que emerge de las interacciones que se presentan entre los componentes del sistema.	Hay 4 características de los SCA que generan implicaciones en la teoría organizacional: -Agentes que conforman el sistema que siguen estructuras de conocimiento. Para llevar a cabo una acción. -Agentes conectados, el comportamiento emerge de las interacciones entre ellos “se autoorganiza” -Agentes que coevolucionan uno a otro, la adaptación individual depende de los otros agentes, siempre hay cambio. -Nuevos agentes se forman por recombinación de elementos. Las nuevas conexiones, su fuerza y señal evolucionan las relaciones de los agentes.	Las organizaciones Pueden ser analizadas a partir de estos principios: -Intercambio de información con el entorno, el sistema se aleja de la estabilidad y crea nueva estructura y orden. -Emergencia del orden a partir de la auto-organización. -Coevolución de los sistemas. Un elemento influye y es influenciado por los demás. -Exploración de posibilidades y generación de variedad para la supervivencia. -Interrelación, interacción e interconectividad de los elementos del sistema y de este con el medio ambiente.	Características de los SCA: Marbetes. Interacción selectiva para construir agregados. Flujos. Para explicar la interacción entre nodos de la red. Modelos internos: para que surjan patrones de comportamiento. No linealidad. “El comportamiento del todo es mayor a suma de las partes” Diversidad. Surgimiento de novedades por interacción de agentes. Agregación Bloques de construcción. De categorías similares.

Nota: Información adaptada del artículo “La organización empresarial como SCA, tomado de (Bohorquez Arévalo, 2013).

La tabla no. 3 brinda información que explica a las organizaciones con características, propiedades y similitudes de los SCA, es decir que operan entre orden y caos, alejándose de la estabilidad a pesar de reglas y patrones ya establecidos; por lo tanto, buscan otros modos para lograr nuevamente la estabilidad.

Así mismo, “La organización es el espacio donde agentes internos y externos intercambian conocimiento con otros agentes que se encuentran en la red o en el sistema” (Laihonen, 2006, p.36)

En adición, Alaa (2009 mencionado por Bohórquez Arévalo, 2013, p.262), propone 3 factores que estimulan la emergencia organizacional¹⁸:

-Factores Dinámicos. Interconexiones e interrelaciones entre los elementos del sistema social con el ambiente.

-Factores Habilitadores de infraestructura. Son el soporte para que surja la emergencia (tangibles e intangibles) alterarán la dinámica del sistema (jerarquía, liderazgo, estructura, aprendizaje, etc.)

¹⁸ La emergencia organizacional se concibe como un medio para intercambiar conocimiento entre agentes internos y externos del sistema, esto se logra a través de la comunicación, el diálogo, la conectividad, interrelación, aprendizaje y procesos de retroalimentación entre otros (Bohórquez, Arévalo 2013, p.262)

-Factores De control. Elementos que aseguran el balance y previenen el caos: Reglas, Modelos de estabilidad o balance.

Los anteriores factores, podrían explicar la dinámica de las organizaciones y los actores. En la teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones se privilegia el papel del potencial humano y sostiene que la cohesión interna es “Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” (Savall & Zardet, 2015, p. 59) ¹⁹.

Menciona Holland (1995) que los comportamientos de los agentes (es decir personas) están dictaminados por reglas, pero esto puede ser muy ambiguo en las organizaciones ya que el conocimiento de las reglas no garantiza un comportamiento esperado durante las actividades debido a que las estructuras y comportamientos están en constante interacción y se dan continuamente disfuncionamientos de diversos tipos que se alejan del ideal (p. 6).

Destaca Bohórquez (2013), que una organización desde la óptica de Sistemas Complejos adaptativos se caracteriza por autoorganizarse y acoplarse al nuevo orden.; esta dinámica constituye una disipación o flujo constante de energía que aleja y se acerca de un estado donde existe este alineamiento o estabilidad (p.259).

Sin duda, la organización tiene un carácter dinámico como el de los SCA, ya que existe una interacción entre naturaleza y sociedad; su acoplamiento causa impactos y perturbaciones entre ellos.

Considerando la organización como un sistema socio-ecológico (SSE), donde el sistema social y el sistema ecológico son uno solo y las interacciones entre ambos son dinámicas como el de una sociedad evolutiva y adaptativa con la necesidad de preservar los ecosistemas de los cuales depende la estabilidad social; por tal razón, su estudio y comprensión se aproximan al de los sistemas complejos adaptativos de acuerdo con Cerón et al (2019, p.99).

De acuerdo con Salas & Ríos, (2011) “los sistemas socio ecológicos se consideren sistemas complejos adaptativos (SCA), pues son sistemas que debido a las interacciones constantes se reajustan y autoorganizan continuamente sin necesidad de un control centralizado” (p.137).

¹⁹ La gestión socioeconómica de acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

Este análisis tuvo un alto valor al comprender a la organización en su complejidad, de tal modo que entre más complejo sea el sistema mayor es la incertidumbre. La organización conformada por una variedad de actores internos y externos, con estructuras y procedimientos diversos si como las interacciones constantes con su entorno, es en sí un sistema cada vez más complejo.

1.2.3. El estudio de los SCA y el modelo de Gestión socioeconómica: similitudes e integración en el estudio de la resiliencia organizacional

Esta parte se centra en el análisis y discusión como se estudió el fenómeno de resiliencia con dos teorías: SCA y la teoría de gestión socioeconómica donde cada una presenta características que pueden ser complementarias.

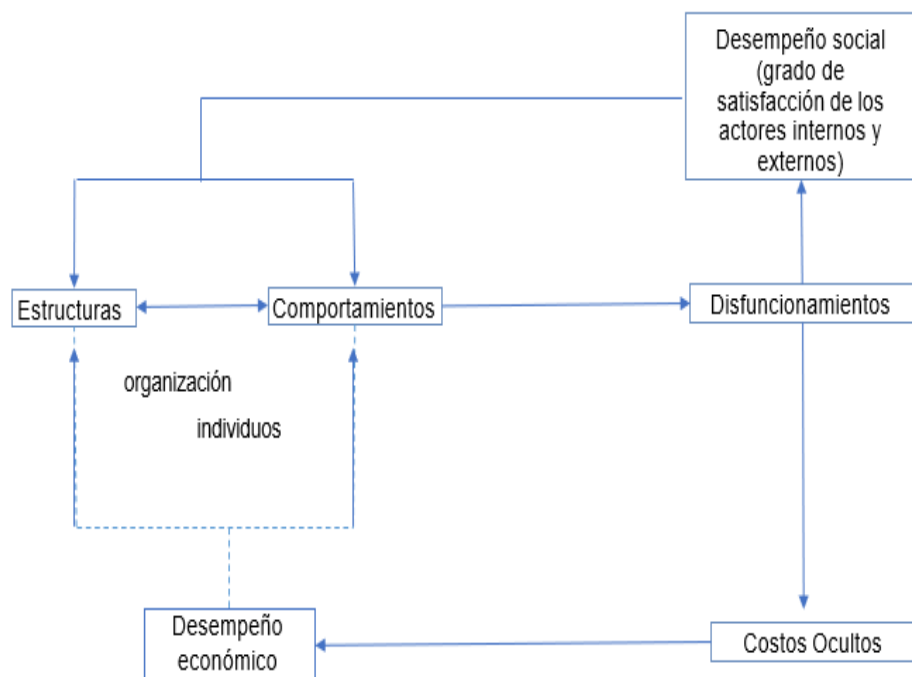
Esta tesis considera la propuesta creada en el ISEOR (el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations) como una herramienta de diagnóstico organizacional llamada análisis de gestión socioeconómica que ha sido difundida por la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Este ha recibido varios Premios en los Estados Unidos de América. En México de acuerdo con ISEOR (2023) son más de 30 empresas (Medianas y Pymes) y entidades públicas las que han aplicado el modelo de gestión socioeconómica.²⁰

Dicho modelo de gestión socioeconómica permite estudiar a la organización a través de la dimensión social y su desempeño económico.

En su teoría, Savall & Zardet definen que la mejora del desempeño económico de una organización puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos sin necesidad de invertir recursos económicos en procesos de investigación-intervención (Savall & Zardet, 2009, p.121) como se mostró anteriormente en la figura 11.

Figura No. 11. El funcionamiento de la organización de acuerdo con la Gestión Socioeconómica.

²⁰ El Modelo socioeconómico de las Organizaciones es creado por el Dr. Henri Savall y desarrollado en el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) desde 1976.



Nota: Elaborado a partir de la adaptación de Ingeniería estratégica (p. 104), por Savall & Zardet, 2009, Universidad Autónoma Metropolitana.

La teoría privilegia el papel del potencial humano y sostiene que la cohesión interna es “Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” (Savall & Zardet, 2015, p. 59) ²¹.

Se descubrió que la cohesión es uno de los principales factores de éxito de las estrategias proactivas y endógenas; lo llaman como un zócalo de la organización que posibilita el crecimiento del desempeño estratégico sostenible de la organización, parafraseando a (Savall & Zardet, 2015).

Afirmaron Savall y Zardet (2014, como se citó en Solís & Castaingts, 2021) que en esta teoría “se enfatiza en el aumento de capacidades y habilidades de las personas, en una mayor organicidad de las relaciones entre actores asentada en la comunicación, negociación y acuerdos, con el fin de establecer Contratos socialmente aceptables” (p.829) ²².

Por otro lado, Savall & Zardet, (2015) enfatizaron en que:

²¹ La gestión socioeconómica de acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

²² Los contratos socialmente aceptables, de acuerdo con Savall & Zardet (2005) mencionados en Solís & Castaingts (2021) “en ellos se establecen resultados que incrementen el desempeño y que son acordados bajo una lógica pedagógica de esencia cuasi-democrática” (p.32).

El éxito de la estrategia externa de la organización es una función de la intensidad de su estrategia interna.

El nivel de desempeño externo de la organización es una función del grado de intensidad de su cohesión interna.

La variación del grado de cohesión tiene un efecto multiplicador (o efecto palanca) en la variación del nivel de rendimiento, por lo tanto, una duplicación del nivel de cohesión crea un rendimiento que aumenta más del doble. (p.63).

Según estos autores el funcionamiento real diverge del funcionamiento deseado (ortofuncionamiento), se originan “disfuncionamientos” que en la gestión socioeconómica se clasifican en seis familias: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada, y la aplicación de la estrategia. Todos estos disfuncionamientos generan costos para la organización que son “ocultos²³”.

El estudio de las organizaciones desde un enfoque de SCA apoyado con una perspectiva de la gestión socioeconómica permite profundizar el estudio de diversos fenómenos que suceden dentro de la organización como es el proceso de formación de la Resiliencia organizacional, ya que involucra la complejidad, dinámica, desempeño económico, social, entorno, actores, energía, disfunciones, comportamientos, estructuras.²⁴

Tanto el enfoque de SCA como la gestión socioeconómica se centran en estudiar e intervenir en las organizaciones desde un análisis sistémico, dinámico y práctico a través del diagnóstico de disfuncionamientos.

El diagnóstico de disfuncionamientos es una herramienta que permite estudiar y comprender la raíz de los problemas de la organización, como son la gestión del tiempo, la comunicación, coordinación y concertación, la formación integrada y la aplicación de la estrategia. Estos problemas traen consecuencias económicas y sociales que se manifiestan en los costos ocultos.

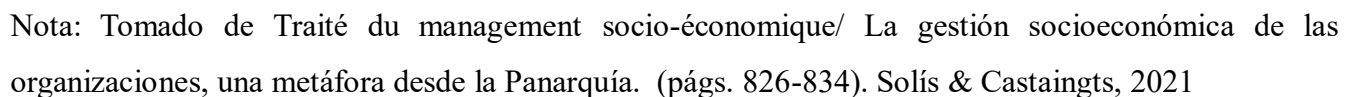
Ambos enfoques: el de sistemas complejos adaptativos y el de gestión socioeconómica se complementan en el estudio y conocimiento para el fenómeno de Resiliencia organizacional, ya que no solo se diagnostica los disfuncionamientos y sus consecuencias económicas y sociales, sino también el

²³De acuerdo con (Savall y otros, 2008) los costos ocultos, los costos son los no identificados o mal identificados por la contabilidad de los disfuncionamientos soportados por la empresa (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, falta de calidad, sub-productividad directa)

²⁴ De acuerdo con Solis & Castaingts, 2021 “la teoría socioeconómica se pueden incluir varios conceptos muy relacionados con los marcos referenciales a los sistemas complejos adaptativos”. (p.829)

En el modelo de los autores Solís & Castaingts, (2021, p.832) al cual denominaron “Piedra angular de estrategia a través de los sistemas complejos adaptativos” (figura 16) donde las relaciones de orden y desorden erosionan y colapsan la cohesión social interna como elemento central de la resiliencia individual, grupal y colectiva. Añaden que los procesos de adaptación pueden ser de tres tipos:

- Figura No. 16. Piedra angular de estrategia a través de los sistemas complejos adaptativos.

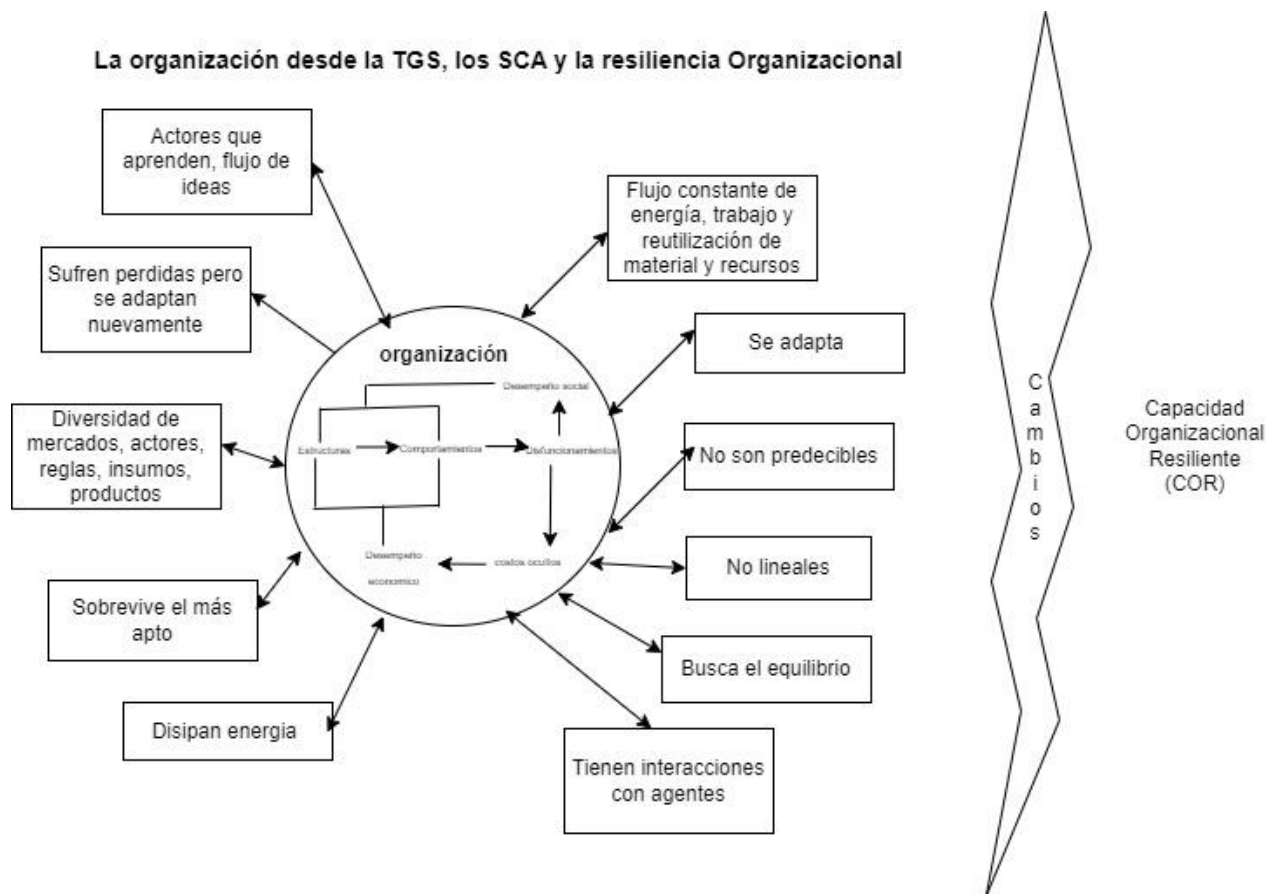


70

comunidades que se relacionan con la organización, esta red de colaboraciones fortalece la capacidad resiliente. La figura representa la complejidad organizacional para estudiar la resiliencia desde la panarquía, los SCA y la gestión socioeconómica.

La siguiente figura fue diseñada para mostrar la conexión y relaciones entre los elementos de la organización desde la teoría de gestión socioeconómica y los SCA para estudiar el fenómeno de la resiliencia organizacional.

Figura No. 17. Dinámica organizacional para el estudio de la resiliencia organizacional desde la teoría de Gestión socioeconómica y los SCA.



Nota: Elaborado a partir de la adaptación de Ingeniería estratégica (p. 104), por Savall & Zardet, 2009, Universidad Autónoma Metropolitana.

La inclusión de estas perspectivas (Sistemas complejos adaptativos y Gestión socioeconómica) brinda un soporte en la comprensión proceso de formación de la capacidad organizacional resiliente, ya que, por un lado, la organización se estudia como una estructura disipativa, compleja, viva, desequilibrada,

cambiante y, por otro lado, se adapta, aprende, reorganiza y reconfigura para alcanzar la estabilidad y nuevamente estar preparada para el entorno.

Las investigaciones de Morin (1994) en teorías de la complejidad indican que, si el desorden es todo aquello irregular en una estructura o sistema y es difícil pronosticar la incertidumbre que se crea, por lo tanto, la estructura es capaz de evolucionar a una más compleja. En este sentido, las organizaciones tienen estructuras y comportamientos como lo refiere la gestión socioeconómica; si en diversas situaciones de desestabilización del entorno interno y externo de la organización se crean disfuncionamientos, también hay una oportunidad de evolución a través de la adaptación al cambio.

Ya se ha analizado, que el diagnostico de los disfuncionamientos permite estudiar la organización y comprender la raíz de los problemas aunados a la organización en las condiciones de trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación, coordinación y concertación, la formación integrada y la aplicación de la estrategia. Estos problemas traen consecuencias económicas y sociales que se manifiestan en los costos ocultos.

Según Savall & Zardet, (2009) “una organización que, en su estrategia, ha sabido otorgar un lugar importante y un rol activo a su entorno interno, absorbe mucho mejor los golpes y tiene una fuerte capacidad de sobrevivencia-desarrollo en respuesta a los estímulos del entorno externo” (p.101).

Algunas similitudes entre el enfoque de gestión socioeconómico y la teoría de sistemas complejos adaptativos son los siguientes:

Tabla No. 5. Similitudes del enfoque de Gestión socioeconómico y los SCA.

Desde Gestión socioeconómica es importante:	Desde Sistemas complejos adaptativos (SCA) por diversos autores:
Actores Son capaces de actuar sobre su entorno y reestructurarlo. Son unidades activas. El desarrollo del potencial humano es importante para el desempeño económico. Conocimiento del Entorno interno y externo en sus dos facetas: visibles (superestructura) y ocultas (infraestructura). La organización, descubre su capacidad de respuesta a estímulos del entorno Disfuncionamientos: son las divergencias entre el funcionamiento deseado y el real. Se generan costos ocultos: rotación de personal, ausentismo, accidentes, calidad y productividad. El diagnostico de disfuncionamientos descubre la infraestructura es decir la faceta oculta de la organización.	Los agentes: Aprenden para adaptarse. Interactúan La organización durante la incertidumbre se adapta a su entorno. Es compleja por las redes dinámicas de interacciones A través de la autoorganización de los comportamientos individuales y colectivos la organización se adapta al entorno. Hay intercambio de información En la dinámica organizacional hay estabilidad e inestabilidad

El talento humano en adelante (TH) al ser auto eficaz, optimista, perseverante y resiliente conforman un capital psicológico fortalecido para afrontar los cambios, resolver problemas diversos y mantenerse sólido frente a diversas fluctuaciones del medio.

1.3.1. Comprensión del individuo

La organización, es un medio donde los individuos también adquieren aprendizajes y experiencias, pero también comparten emociones y valores que interfieren en su forma de trabajo y comportamientos. De tal modo que al reconocer esto, la organización deberá preparar el camino para crear una cultura de trabajo alineada a la misión y visión organizacional donde todos adquieran compromisos y responsabilidades con sentido de pertinencia.

Los individuos son estrategias activos que emiten estímulos sobre su entorno, recolectan informaciones y las explotan hasta la puesta en práctica. El individuo debe ser comprendido como un factor energético esencial sostiene (Savall & Zardet, 2009, p.98). El individuo solo o en grupo si tiene la capacidad de ser un agente que promueve el cambio.

Aluden Savall y Zardet que el medio para que un individuo active o cambie la evolución de las “estructuras de la organización” es a través de su conducta o comportamiento (p.101). Esta es una afirmación que corrobora la importancia de comprender a las personas en su totalidad.

El recurso humano o Talento Humano (TH) parafraseando a Sánchez & Herrera, (2016) es un componente estratégico, que aporta un valor único a los procesos, dando origen a la ventaja competitiva de la organización en respuesta a los cambios del entorno.

El tener un TH preparado facilita el aprovechamiento de la infraestructura de la organización en cada uno de los procesos que se realizan desde administrativos, operativos, comerciales, etc. Toda la energía que emana de las personas para realizar un trabajo se configura en lo que llama Savall & Zardet (2009) como potencial humano, el cual es un factor esencial con posibilidades de desarrollo constantes (p.146).

En este sentido la teoría de gestión socioeconómica en su estrategia concuerda en la importancia de este.

Sostiene Bravo & Montoya (2013), que “el elemento motivacional y emocional es muy fuerte en el fortalecimiento del talento humano” (p.7), explican que los individuos deben tener capacidades, compromiso personal y activarse para concretar tareas. La falta de alguno de estos elementos lleva al incumplimiento de las actividades, por tal motivo, se debe “potencializar” el TH para que la organización alcance sus objetivos en tiempos esperados.

Es cierto que el talento humano es base para el funcionamiento de la organización, sin embargo, el activar y potencializarlo a través de capacitación y factores de bienestar que motiven el compromiso de los individuos ayudara a que los procesos sean más eficientes, sin embargo, en este trayecto se requiere probablemente de tiempo, constancia, compromiso, dedicación y quizá de alguna inversión económica. Menciona Garces (2016) que algunas organizaciones no muestran interés en brindar un adiestramiento a los trabajadores sobre nuevas tendencias inherentes a su cargo, esto de alguna manera causa que el personal se sienta desmotivado y poco calificado.

Países como Japón, Corea del Sur y China han sido reconocidos por invertir en la capacitación y educación del TH y con ello han alcanzado un mejor nivel desarrollo económico, sin embargo, hay una parte que no queda clara y es la influencia del estado emocional y motivacional en el compromiso laboral que más adelante se abordara la importancia.

Ahora bien, la gestión del TH²⁵ es considerada como una administración encargada de aprovechar al máximo el recurso humano con el que cuenta la organización. Este es parafraseando a (Gaspar-Castro, F., 2021) como un proceso transversal de la organización, cuyas actividades y desarrollo afectan a todas las áreas.

²⁵ “Gestión del Talento Humano: se entiende como el espacio que dan las empresas para atraer, motivar, idealizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo con capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto, en Talento Organizativo; debe ser un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.” (Castro, 2018).

Evidentemente, estamos en una era que dispone de diversas tecnologías e inteligencia artificial para realizar diversas actividades, sin embargo, la actividad humana sigue siendo un elemento del que no se puede prescindir del todo en una organización. Con todo esto, las organizaciones evidentemente deberían tener una nueva forma de integrar y gestionar el TH en base a capacidades y factores inherentes a la inteligencia emocional (IE)s; con el fin de lograr compromiso y buen desempeño laboral.

Hoy las organizaciones tratan de mantenerse vigentes en el mercado a través de resultados y cumplimiento de objetivos, sin embargo, hay un componente social que es el TH cuyas necesidades y capacidades necesitan satisfacerse de alguna manera.

En este mismo contexto, el talento humano debe considerarse como un recurso que mueve y activa a las organizaciones para permanecer en el mercado y tener un adecuado desempeño económico. Por tal razón la organización deberá cuidar el desempeño social, es decir el buen funcionamiento de estructuras organizacionales, tecnológicas, físicas, así las condiciones de trabajo funcionales, organización efectiva de las funciones de los trabajadores, coordinación, comunicación y concertación orientada a incremento de acuerdos y claridad de diversas funciones y roles. En adición, hay que tener estrategias claras que motiven ambos desempeños: económico y social. Todo ello evoca hacia un TH que se capacita y crea competencias individuales para el trabajo pero que también tiene elementos que a la vista son invisibles pero que influyen en las conductas y aptitudes: como son las emociones y rasgos psicológicos que deberán ser considerados para el buen desempeño laboral. En otro capítulo, se abordará la importancia de la capacitación, el aprendizaje, el conocimiento y la adaptación que los individuos en la organización llevan a cabo de forma regular.

1.3.2. Bienestar psicológico de los individuos

Este capítulo trata de explicar la importancia del bienestar y la autoestima en el ámbito colectivo y como se relaciona con la identidad, los valores, el sentido de pertinencia y diversos factores que hacen una cohesión entre los individuos para proteger el sistema llamado organización. Después describe que los individuos al combinar su talento, inteligencia y autoestima en la organización logran establecer cadenas de soporte ante diversos cambios en el exterior, de tal modo que pueden crear un ambiente de

preparación para soportar diversas fluctuaciones. Por lo tanto, el capítulo se divide en elementos personales que confieren al bienestar de las personas.

1.3.2.1.Autoestima colectiva

La autoestima colectiva es un concepto que se origina en el campo de la psicología que describe el aspecto de la autoimagen de un individuo que se deriva de cómo el individuo interactúa con los demás y los grupos de los que forma parte de acuerdo con Valenzuela (2020).

Por su parte Carvalho & Mattar (2014) proponen que la autoestima colectiva genera sentimientos de orgullo por la comunidad en la que se reside, sentimientos de satisfacción por integrar dicha comunidad y reconocimiento como parte de ella; también implica actitudes para compartir los valores que ésta inspira (p.3).

“La autoestima colectiva es el grado en que una persona es consciente de y evalúa su pertenencia a grupos o categorías sociales “de acuerdo a Sánchez Santa-Barbara (1999, p.1).

Este autor sostiene que existen instrumentos para medir la autoestima colectiva, por ejemplo la escala de autoestima colectiva de Luhtanen y Crocker (1992), que incluye los siguientes aspectos: *privado* (que mide el modo en que la persona evalúa por sí misma sus grupos sociales); *público* (el modo en que las personas creen que otros evalúan sus grupos sociales); *identidad* (que evalúa el papel de la pertenencia a grupos en el autoconcepto) y *pertenencia* (el sentimiento de hasta qué punto actúan adecuadamente como miembros de sus grupos sociales).

Ros y Gómez (1997 mencionados por (Sánchez, 1999) en su investigación relacionan los valores personales individualistas y colectivistas con la autoestima colectiva. Obtuvieron como resultado que la autoestima colectiva correlacionaba de forma significativa con dos valores colectivistas (Tradición y Conformidad), con uno individualista (Logros) y con uno de orientación mixta (Seguridad). Este estudio brindó información para reforzar la idea del aspecto multidimensional de la relación entre la identificación grupal y los valores individualistas con valores colectivistas.

Ciertamente argumenta Cruz Ramírez (1997, mencionado por Loli Pinena & López Vega, 2002) que:

El papel de los valores es crucial en todos los procesos de autoestima. Los valores son fuente de vida, inmutables y universales. Cuando los valores guían la autoestima, se alcanza el balance ético; con apoyo en los valores se nutre a la autoestima de un ser universal. Los valores unifican, unen a la gente en fines y metas comunes, respaldan el bien común en una relación ganar-ganar, p.143.

Plantea Arciniega (2013) que la autoestima colectiva” Es la actitud y el sentimiento de orgullo por el lugar en el que se vive y del que uno se siente originario. Es la conciencia de las bellezas naturales del lugar, el amor por su tierra, la identificación con determinadas costumbres y con producciones humanas significativas de su territorio: edificios, ciudades, pueblo, etc. a. Las personas y las sociedades que tienen una autoestima colectiva alta se recuperarían antes de las adversidades. (p. 14).

Es por tal razón que podemos agregar que la autoestima colectiva influye en la construcción de la resiliencia individual que más adelante será abordada. Menciona también este autor que hay factores que no propician la resiliencia y tienen que ver con el debilitamiento de la capacidad de respuesta ante los diversos cambios del entorno como son: falta de educación, impunidad y corrupción, autoritarismo, distanciamiento de los grupos que lleva al aislamiento, entre otros (p.15)

En si cada uno de estos factores se encuentran presentes en las personas que se encuentran en las organizaciones; una autoestima colectiva basada en los valores y el bien común influirá en el bien psicológico de los individuos para hacer frente a futuras adversidades.

Niveles altos de autoestima son asociados al bienestar psicológico, como la autoaceptación, dominio del entorno y el propósito en la vida de acuerdo a un estudio realizado por Moreno & Rosario (2015); su investigación detalla que en los hombres el crecimiento personal se explica por la autoestima y el de las mujeres por el optimismo (p.34).

Con todo esto podemos ir atribuyendo la importancia de bienestar psicológico de las personas dentro de la organización como parte del desarrollo de sus capacidades en forma “integral”. Parafraseando a Arciniega en 2013 si en una organización las personas que tienen una autoestima colectiva alta se

recuperarían antes de las adversidades y también si se superan las dificultades en conjunto es posible desarrollar “vínculos sociales” entre ellas, de tal modo que hay prueba de identidad colectiva y sentido de pertinencia (pág. 12-13).

1.3.2.1.1. Relación entre inteligencia y talento colectivos

El concepto de inteligencia colectiva lo podemos definir como una forma de inteligencia que surge de la cooperación de varias personas para la resolución de problemas y toma de decisiones. Esta surge cuando la gente se reúne para colaborar, sea en una reunión de planificación ejecutiva o dentro de un equipo que trabaja para crear un producto en común, en un sentido muy real surge un coeficiente intelectual colectivo, es decir, la suma total del talento y la capacidad de todos los participantes.

Entre los factores que facilitan el incremento de la inteligencia colectiva están la capacidad para lograr consenso, mostrar empatía hacia las opiniones y sentimientos de los otros, promover la cooperación y la confianza gestionando adecuadamente los conflictos y asumiendo responsabilidades para la consecución del objetivo común (Díez & Atela ,2019, p. 5)

En 2015, (Wolley, Aggarwal, & Malone) observaron que los grupos más inteligentes colectivamente se comunican y participan más. Los autores afirman que la inteligencia colectiva es útil para comprender aspectos de desempeño del grupo (pág. 3-4).

Desde el punto de vista de Mintzberg (2009) “el pegamento social que nos une para conseguir un bien superior”.

El aprendizaje organizacional es un proceso en el que el conocimiento se amplifica y difunde desde los individuos a toda la organización a través de los equipos (Oltra & Vijvas-López, 2013; Crossan et al., 1999).

Las organizaciones que incorporan los conceptos de trabajo en equipo y talento colectivo son más flexibles y tienen mayor capacidad de adaptación al cambio, en comparación con aquellas que no los utilizan menciona Brightman (1988).

Los beneficios para los individuos que pertenecen a organizaciones que han conseguido crear y desarrollar una actitud y cultura orientadas al talento colectivo se observan efectos positivos, tales como que los empleados se sienten más satisfechos al tener mayor control sobre su trabajo. Se mejora la comprensión del entorno, los problemas y las soluciones, aumentando con ello el compromiso con las decisiones adoptadas y el sentido de pertenencia a la organización, mejorando el espíritu del equipo, el respeto por los otros miembros y la autoestima individual y colectiva

Mintzberg (2009) sugiere crear una palabra inexistente en el diccionario, - “comunitazgo” el concepto queda más extendido, y de hecho lo hace a todas y cada una de las personas que conforman un equipo y una organización. sería la forma en que podríamos trascender el extendido y aceptado modelo mental basado en el liderazgo.

El trabajo individual y colectivo se realiza con un ánimo de complementación, mediante la coordinación de tareas, el clima organizacional debe fomentar el respeto y confianza (Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen & Forté, 2002).

Se le llama Inteligencia Colectiva a “grupos de individuos actuando colectivamente en formas que parecen inteligentes” según (Malone et al., 2009, p.23).

El crear inteligencia colectiva implica apoyar a que todo el sistema madure simultáneamente, es decir, adquiera destreza no solo en lo individual, si no en lo colectivo, para encontrar soluciones efectivas. Son muchos los estudios que demuestran el valor del bienestar en el trabajo y como las personas que son más felices son también más productivas (Lewis, 2011).

De acuerdo con Cedillo & Méndez (2021), en su análisis identificaron que atributos de la inteligencia colectiva como la flexibilidad, la robustez y la autoorganización permiten que la adaptación al ambiente sea más rápida. Frente a fallas de uno o más individuos del grupo, la robustez garantiza que alguien asuma el desempeño de las funciones de los que fallan.

La autoorganización es cualquier proceso en el sistema con capacidad para enfatizar una mejora en el orden o de producir nueva organización frente a cambios ambientales sin control externo. La emergencia, por su parte, es un fenómeno en el sistema caracterizado por la aparición de una estructura original a nivel macro, generada por la interacción entre partes componentes según Lemouari y Benmohamed, (2008).

La inteligencia debería universalmente distribuida entre los miembros de una organización y debe priorizar el interés colectivo sobre el individual.

La IC permite entonces construir, en conjunto, una forma de ser sujetos constructores de nuevas realidades, con la capacidad de transformar los diversos ámbitos del ser en todas sus diversas y complejas dimensiones.

De acuerdo con Wilches & Jiménez (2014) un bienestar psicológico de las personas implica trabajar en una autoestima colectiva donde el interés grupal es mayor al interés individual ya que en grupo la “inteligencia colectiva” puede resolver situaciones de adversidad y cambio.

Al final se puede decir que cada individuo tiene una historia de vida que marca su comportamiento “humano” dentro de la organización. Comprender al individuo desde un enfoque no solamente administrativo u operativo sino emocional y psicológico ayuda a entender que el comportamiento organizacional es un campo cuyo actor principal siguen siendo los trabajadores: talento humano que en lo colectivo es mejor para resolver diversos problemas. El cambio organizacional, el clima y la cultura organizacionales se confabulan con las personas junto con los procesos, estructuras y medio ambiente tal como ya se analizó en capítulos previos como un SCA.

1.3.2.1.2. La autoestima e inteligencia emocional en el desempeño laboral.

Este punto trata de analizar la influencia de factores de corte psicológicos y emocionales en el desempeño laboral tal como la autoestima y la inteligencia emocional. Se describe que la inteligencia organizativa tiene relación con la inteligencia emocional de las personas. Así mismo es importante analizar la existencia de la armonía social dentro de la organización la cual genera empatía y socialización entre personas y organización.

Para analizar si la autoestima influye en el desempeño laboral, se consultan diversos autores que sostienen que esta relación con niveles altos de autoestima lleva a minimizar los riesgos y a elevar el grado de cooperación.

Pink (2005, citado por Díez & Atela, 2019) quien afirma que en el nuevo paradigma en que nos encontramos las organizaciones deben aprender a moverse en la creación de espacios en que dimensiones como la empatía, el trabajo en equipo y la cooperación primen por encima de otras prioridades. El autor considera que existen seis aptitudes esenciales -a las que denomina “los 6 sentidos”- que entiende son claves para el éxito organizacional en sus planos colectivo e individual: diseño, historia, sinfonía, empatía, juego y significado. (p. 3)

Lodahl y Kejner (1965) sostienen que “En cuanto se brinde mejores condiciones físicas y psicosociales del trabajo, será posible elevar los niveles de autoestima, motivación y compromiso de sus colaboradores, que son los que generan acciones para un mejor desempeño y mayor productividad” (p.34).

El estudio de (Loli Pineda, y otros, 2020) demostró que existe una relación entre la vida laboral, autoestima y desempeño laboral, probablemente debido a la interacción de los factores de la calidad de vida laboral (soporte institucional, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado por el trabajo, desarrollo personal, administración de tiempo libre).

De acuerdo con el estudio la autoestima influye en el desempeño de los trabajadores y que la misma ejerció una influencia positiva en el rendimiento laboral del personal. Existe una relación significativa entre autoestima y desempeño Laboral.

De acuerdo con (Tarazona, 2019), la autoestima organizacional es un concepto nuevo que reúne el conjunto de la autoestima de los miembros de la organización y mencionan: La autoestima organizacional representa la cultura dominante de la empresa y sus valores dependen de la autoestima de sus personas. Los valores económicos, sociales, emocionales y otros forman parte de la autoestima corporativa. Pero, desde la perspectiva sistémica, la autoestima de una sociedad depende de la autoestima de las organizaciones que la construyen, y de los miembros de la organización (p.172).

Según (Dolan et al., 2005) la autoestima organizativa se desarrolla o construye en función de las diferentes variables:

- Existencia de un liderazgo capaz de armonizar los ideales humanistas de la persona como fin con el realismo pragmático de la búsqueda de eficiencia.
- Balance sinérgico entre sus logros económicos, éticos y emocionales.
- Establecimiento de objetivos realistas, participativos y de moderada-alta intensidad.
- Celebración creativa de metas colectivas, grupales e individuales.
- Construcción de auténticos vínculos de confianza mutua desde sus inicios y entre sus propietarios y todos sus agentes, desde la alta dirección - hasta los proveedores y clientes, pasando por el resto de los empleados.
- Integridad o coherencia entre los valores que declara y lo que se hace en el día a día.
- Establecimiento de una misión o razón de ser que, por supuesto, incluya el beneficio económico y la eficiencia, pero que lo entienda no como el único valor final y a costa de lo que sea, sino más bien como un medio para su supervivencia y desarrollo o como una consecuencia de hacer las cosas bien con las personas, ya sean clientes, empleados, proveedores o ciudadanos en general.
- Reputación externa: aparición en rankings de excelencia, evitando escándalos o noticias de malas prácticas de cualquier tipo.

- Compromiso y respeto con el entorno cultural y medioambiental.
- Respeto con sus personas, procurando que puedan liberar todo su potencial y que, a la vez, gocen del mayor alineamiento y balance posible entre trabajo y resto de la vida.

Cada uno de estos puntos son una forma de socialización entre individuos y organización, el bienestar de uno afecta al otro y viceversa.

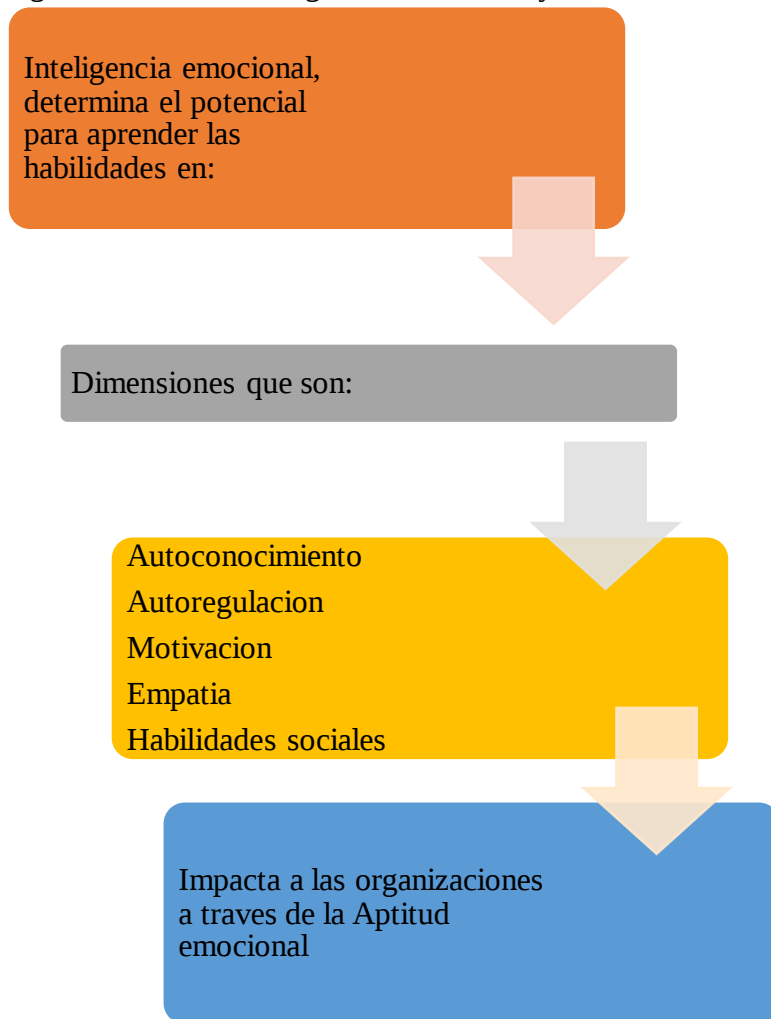
Ahora, llamaremos Inteligencia emocional (en adelante IE) que de acuerdo con Goleman (1999) determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus 5 elementos: motivación, conocimiento de uno mismo, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.

La Aptitud emocional añade el autor muestra que proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos a nuestro trabajo, una alta IE quiere decir que tiene un excelente potencial para adquirir las habilidades practicas basadas en sus 5 dimensiones:

- Autoconocimiento: conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación, manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Motivación, tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas
- Empatía: captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Habilidades sociales: habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

(p.43)

Figura No. 18. La inteligencia emocional y su relación con el potencial humano.



Nota: Elaborado a partir de Goleman (1999) p. 43

“Cada empresa tiene su propia ecología emocional, donde las aptitudes se ajustan a la realidad de una organización.” (p. 48)

Goleman añade que la interacción de estas cinco dimensiones apoya el desarrollo de otras aptitudes emocionales.

Lo anterior enmarca la importancia de la aptitud emocional y psicológica de los individuos dentro de la organización y su relación con el desempeño laboral. Factores como autoestima, motivación y compromiso sumado a lo que Goleman considero como IE donde se suma la empatía, habilidades sociales y la autorregulación; todo en conjunto son una palanca que propicia un ambiente en la organización.

De esta manera, los individuos en la organización al tener una gama de emociones y factores psicológicos lo transmiten en su trabajo. Las experiencias vividas en la organización pueden provocar una conexión social entre ambos que potencializa o no su desempeño laboral.

Parafraseando a Andries (2009) experimentar emociones positivas en el trabajo y en la actividad profesional está asociado con una autoimagen positiva, confianza en el esfuerzo de uno mismo, alto nivel de autonomía personal, independencia, concienciación de las tareas bien hechas, competencia profesional, satisfacción de necesidades, buenas relaciones dentro y fuera de la organización, sin embargo, vivir emociones negativas en el lugar de trabajo se traduce en inseguridad y miedo al fracaso dificultades de relaciones interpersonales, problemas personales que afectan a la capacidad de trabajo, entre otros.

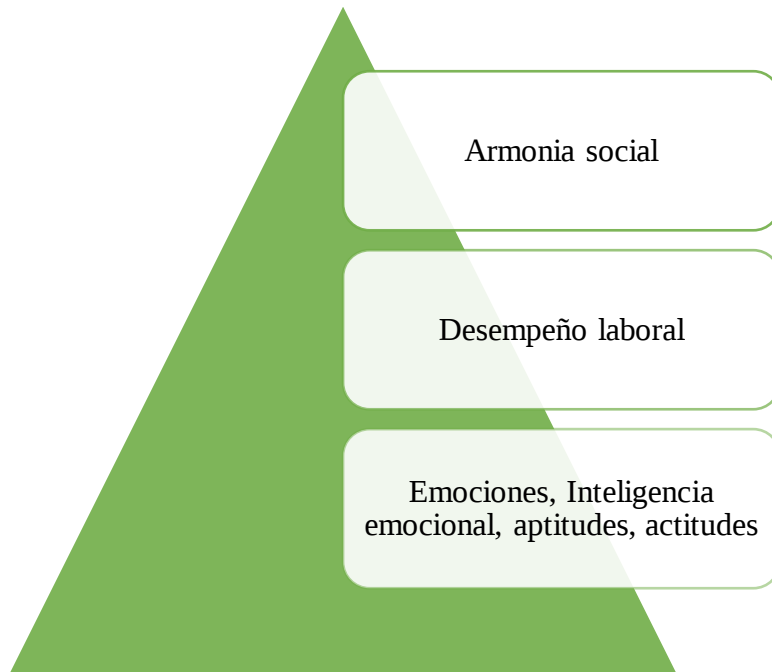
De acuerdo con Casademunt, Morales, & Ariza (2012) cuando “la gente se reúne para colaborar, sea en una reunión de planificación ejecutiva o dentro de un equipo que trabaja para crear un producto en común, en un sentido muy real surge un coeficiente intelectual colectivo, es decir, la suma total del talento y la capacidad de todos los participantes” (Goleman, 2013: 84).

Ellos postulan que la inteligencia colectiva no depende del promedio de coeficientes intelectuales individuales desde una perspectiva de la inteligencia racional, sino de la inteligencia emocional, siendo el factor clave para lograr esto la denominada “armonía social”.

Este último concepto, la “armonía social”, queda definido por Stenberg & Williams (1988) como la capacidad de crear un estado de concordia y unidad en el equipo, permitiendo que todos los integrantes entreguen lo mejor de su talento, aquello para lo que están y a la vez se sienten más dotados y satisfechos de aportar persiguiendo el bien colectivo.

La comprensión de todo este aporte teórico podría sintetizarse en la siguiente figura la cual muestra la relación entre inteligencia emocional y la armonía social con el desempeño laboral.

Figura No. 19. Relación de desempeño laboral, Inteligencia Emocional (IE) y aptitudes en la armonía social dentro de la organización.



Nota: Elaboración propia a partir de Goleman (1999), Stenberg & Williams (1988)

De acuerdo con Díez & Atela, (2019) el grado de influencia de las emociones en el desempeño laboral depende del manejo que los individuos posean de las mismas, el estudio demuestra la autora que en el caso de existir un balance emocional se manejan efectivamente los impulsos emocionales evitando que interfieran directamente en el ámbito laboral.

Un buen desempeño laboral involucra no solo destrezas intelectuales y físicas, sino también emocionales para conseguir objetivos y favorecer el clima laboral siempre y cuando estás se manejen correctamente.

Podemos concluir que un manejo correcto y positivo de emociones y su autoestima unifica lo profesional con lo humano despertando en los colaboradores el interés en su trabajo, generando

seguridad, estabilidad y confianza, así como una actitud positiva ante los conflictos laborales y personales. Por lo tanto, este podría ser un cemento social debe ser cuidado y protegido para que en las adversidades continúe el interés de estabilidad y adaptación entre otros.

1.3.2.2.El comportamiento organizacional

Este apartado estudia el comportamiento organizacional enfatizando en el comportamiento de los individuos que de acuerdo con Cobo (2003) la clave de una gestión acertada para el desarrollo de una organización está en la actitud de las personas que participan en ella.

Refiere Cobo (2003), que “las actitudes son las formas de reaccionar (conductas, comportamientos) a algún estímulo producido por un ser vivo o por alguna otra cosa” (p.116). Las actitudes se componen de tres elementos: el cognitivo, el emocional y conducta.

Estos dependen de los siguientes factores:

- 1) de las características biológicas y genéticas heredadas por cada ser.
- 2) de los patrones culturales aprendidos durante la infancia, lo cual incluye las satisfacciones y frustraciones que nos hicieron vivir las personas que nos criaron.
- 3) de los valores morales de una clase socioeconómica que interiorizamos en nuestros inconscientes y que pertenecen al grupo social a donde pertenecemos.
- 4) de la percepción, definición y estructuración de la situación real y actual a la que debemos responder.

No existe teoría consistente que indique cual es la mejor manera de dirigir a los trabajadores. Los psicólogos han elaborado teorías para explicar la conducta de las personas en las organizaciones.

Se puede inferir que estos cuatro elementos contribuyen a la forma del comportamiento humano. En la organización sucede que el individuo llega con actitudes y conductas, sin embargo, las vivencias, el entorno, la interacción con otras personas, en si la interacción constante entre estructuras y comportamientos pueden alterar el comportamiento y por lo tanto el desempeño laboral estudiado en el punto anterior.

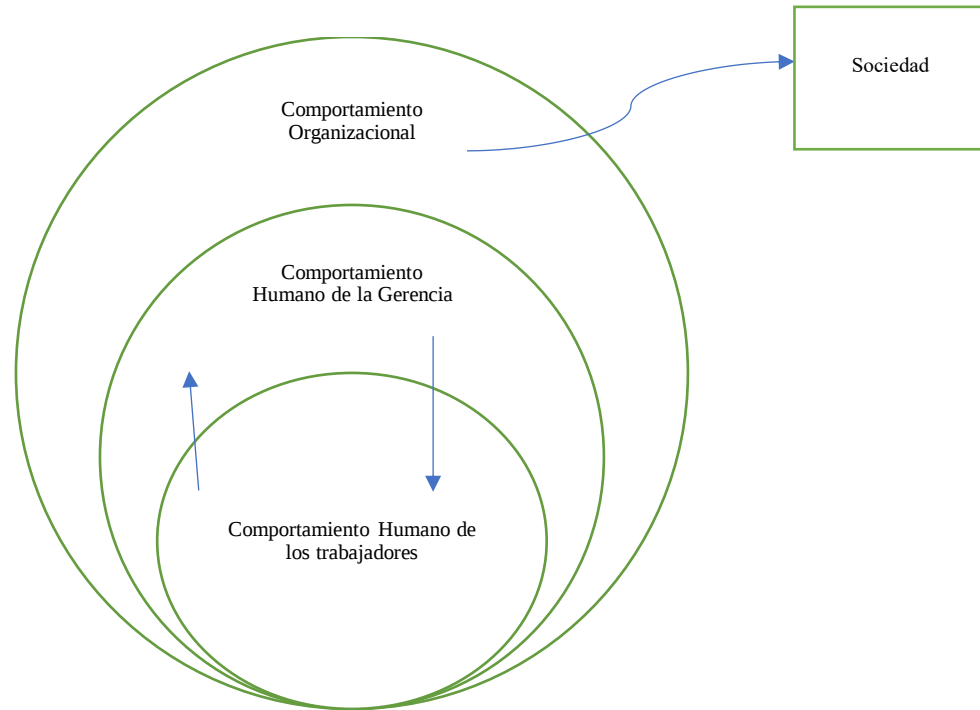
Por lo tanto para entender el funcionamiento de las organizaciones es importante comprender los comportamientos de los individuos; esto podría ser una oportunidad para orientar, dirigir y crear una cultura organizacional.

Retomando lo mencionado por Mg, Molina, Briones, & Arteaga en 2016, puede plantearse que el comportamiento humano es clave para el comportamiento organizacional. Los altos mandos también deben involucrarse en la gestión del talento humano: como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos (p.500).

El Comportamiento Organizacional es según Mg, Molina, Briones, & Arteaga (2016):

La conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social) (p.502). La siguiente figura esquematiza la anterior relación.

Figura No. 20. El comportamiento organizacional.



Nota: Elaboración propia, en base a Mg, Molina, Briones, & Arteaga (2016).

Los autores sostienen que el comportamiento organizacional se dirige en dos direcciones:

1. Adaptabilidad al medio laboral y social, precisa un alto nivel de motivación hacia la actividad que realiza y gran sentido de pertenencia a la empresa.
2. Respeto a normas y reglamentos, evitando conductas que se alejen de las mismas (p.503).

También expresan que hay factores que inciden en el comportamiento organizacional como son: cambio organizacional, cultura y clima organizacionales que en capítulos posteriores son abordados.

Nuevamente el factor humano toma relevancia dentro de la dinámica de la organización, en este caso se enfatizó en entender la influencia de las conductas y aptitudes.

1.3.2.3. La Psicología organizacional y el alcance en la tesis

Menciona Enciso & Perilla (2004) que para la Psicología organizacional el interés radica en entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo (p.5).

Sin embargo, para Aamodt (2010), la psicología organizacional tiene dos enfoques, uno industrial dirigido a la determinación de competencias para realizar un trabajo y dotar a la organización de personal que tenga mejores competencias; y por otro lado tiene un enfoque organizacional el cual hace una cultura que consiste en motivar a los empleados a desempeñarse bien y brinda información y condiciones de trabajo que al final resultan agradables y satisfactorias (p.4). Este autor argumenta que el campo de la psicología industrial y organizacional (I/O) consiste en tres subcampos principales: psicología del personal, psicología organizacional y factores humanos.

Una psicología organizacional positiva o POP es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. Forbes Álvarez (2013).

En los anteriores capítulos se ha tratado de describir la importancia del talento humano y los factores que intervienen en su desempeño laboral en si el comportamiento humano. La psicología organizacional apoya la importancia de los individuos, su bienestar, sus competencias, su motivación, etc., así mismo promueve el estudio de factores como la salud del trabajador, la calidad de vida e impacto del empleo en el ámbito personal y organizacional.

Si el talento humano es muy valioso para las organizaciones; la forma de gestionarlo para hacer frente a diversos cambios en el entorno implica la comprensión del individuo en sus distintas facetas dentro de la organización: como trabajador, como individuo social que refleja aptitudes y conductas que inciden en los resultados de la organización.

Esta tesis tratará de comprender y estudiar más adelante como las competencias individuales resilientes CRI se transforma en una capacidad organizacional, específicamente el proceso de formación de la

Resiliencia organizacional. Por tal razón, el talento humano es un recurso inteligente con capacidad de modificar el curso que tome la organización en situaciones de cambios o conflictos.

1.4.Cambio organizacional

Este capítulo trata de entender la importancia del cambio organizacional y conocer que factores intervienen en la resistencia cambio; en contraste también se analiza las posibilidades de administrar el cambio en las organizaciones como una fuerza para lograr adaptación y permanencia en el ambiente para después comprender como influye el tema de la cultura organizacional principalmente.

En los anteriores capítulos se abordó desde diversas reflexiones teóricas como se da el proceso de formación de la resiliencia individual y organizacional, así como los factores que influyen en un contexto de crisis. El tema del cambio organización contribuye a entender la formación de la competencia individual resiliente y la capacidad organizacional resiliente, por ello se hace una reflexión de esta relación que incluye la influencia de la cultura organizacional.

1.4.1. Definición e importancia del cambio en las organizaciones

El cambio es un proceso de transformación de la realidad de manera permanente que afecta en la vida diaria de las personas, comunidades y organizaciones. Una organización debe estudiarse como un sistema abierto en interacción con su entorno, con factores económicos, sociales, políticos, ambientales que afectan irreversiblemente manteniendo un estado de desestabilización permanente.

De acuerdo Pérez-Vallejo, Vilarriño-Corella, & Ronda-Pupo (2017):

“el cambio organizacional es la modificación de las fuerzas que mantienen la estabilidad del sistema, las fuerzas pueden ayudar a efectuar el cambio (fuerzas impulsoras) o se resisten a producir el cambio (fuerzas restrictivas)” (p.324).

Para Beckhard (1969) el cambio organizacional es un esfuerzo planificado y controlado desde el nivel más alto con el fin de mantener el bienestar de la organización (p.325).

Por otro lado, Ford & I (1995) añade que es un proceso no lineal que genera nuevos comportamientos de los procesos dinámicos en la estructura organizacional, en la que intervienen o se reconocen los actores y sus acciones; todo ello genera consecuencias relevantes.

Desde la posición de Barroso & M (2007) es un proceso de transformación que sufren las organizaciones afectadas por factores externos, los cuales amenazan su supervivencia y ofrecen la oportunidad de adaptarse a los cambios del entorno (p.326).

Pero citando a Fierro-Celis (2020) “el cambio organizacional tiene un enfoque comportamental que sostiene que la manera de realizar un cambio organizacional es por medio de las personas que trabajan en la organización, si estas no cambian la organización no se desarrollará. El segundo enfoque que tiene es el organizacional-funcional el cual refiere a la reestructuración de procesos y transmisión a los individuos” (p.17)

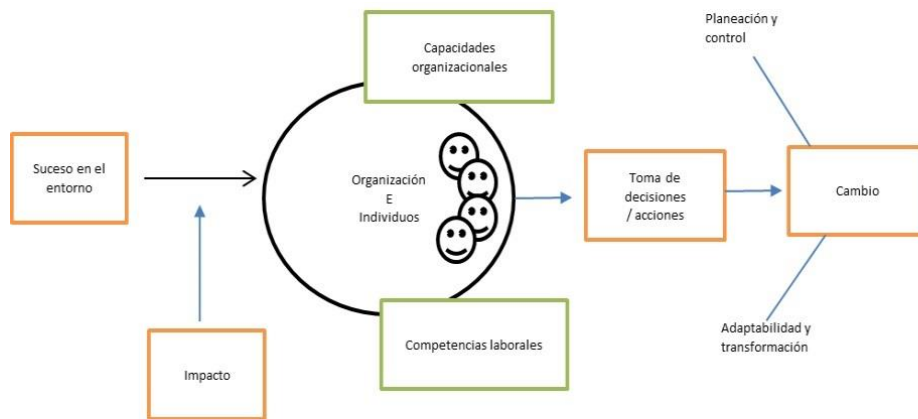
En este sentido, podemos decir que en el cambio organizacional el individuo es el elemento “*clave*” encargado del gestionar y lograr la adaptación de la organización a través de sus habilidades y destrezas que dependen del comportamiento humano y que involucran conocimiento, reflexión, actitud y valores tal como se mencionó en la figura 9. “La resiliencia como comportamiento organizacional”.

Para Mintzberg & Wesley (1985, como se citó en Rivera González, 2013) el cambio en las organizaciones es “un proceso que se genera dentro de las organizaciones y que puede ser inductivo (de dentro hacia afuera) o deductivo (de afuera hacia adentro)” (p.95).

En este orden de ideas de lo que es el cambio organizacional, observamos que hay una conexión entre el cambio, los sucesos del entorno y el impacto; todo ello ocurre en medio de una disipación de energía que entra y sale del sistema.

La siguiente figura esquematiza esta idea de la influencia del cambio en la organización.

Figura no. 21. El cambio y la organización.



Nota: Elaboración propia, a partir de las teorías estudiadas del cambio organizacional.

Entonces el cambio ya no se define como una constante sino como un proceso que ocurre dentro de la organización, como menciona Rivera González “tiene cuatro variables: la cultura, la estructura, las personas y los sistemas” (p. 95).

Por lo tanto, en el cambio de las organizaciones hay las decisiones y acciones que lo motivan e influyen en su capacidad organizacional de adaptación, ordenamiento y por lo tanto del logro de las estrategias de la organización.

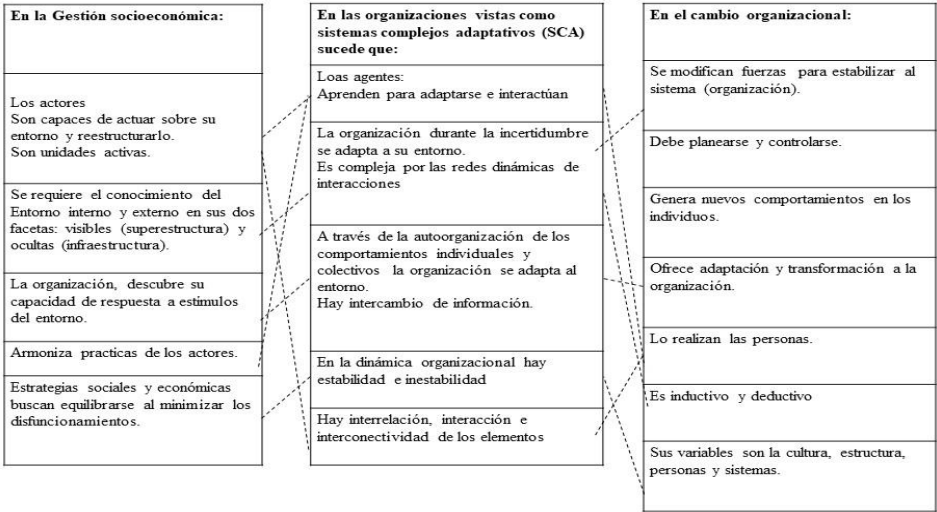
Parafraseando a Sandoval (2014) la supervivencia de las organizaciones depende de la adaptación y la posición activa frente al cambio organizacional. La dirección debe atender nuevas formas de gestión de procesos que se crean durante los cambios y direccionar las actitudes y decisiones de las personas para una mejor competitividad organizacional.

Desde la perspectiva del management socioeconómico, las estrategias para efectuar cambios son una necesidad que se apoya en el potencial humano para una mejora en el desempeño social y económico.

Desde los sistemas complejos adaptativos (SCA) los actores aprenden a adaptarse e interactúan constantemente para lograrlo.

La relación entre el cambio, la organización como SCA y la gestión socioeconómica se presenta en la siguiente figura.

Figura No. 22. Relación del Cambio con los SCA y la Gestión Socioeconómica.



Nota: Elaboración propia a partir de Savall & Zardet (2009); Alfaro, González & Álvarez (2013), Sammut (2015); Mitleton (2003)

Esta parte brindo información suficiente para entender que el cambio esta relacionado ampliamente con la dinámica de los SCA y de la teoría de gestión socioeconómica.

1.4.2. Fuerzas que impulsan el cambio organizacional

Este apartado describe las fuerzas que estimulan el cambio organizacional desde el interior hasta el exterior.

De acuerdo con Prieto, Estrada, Palacios, & Paz, 2018, p. 96; las fuerzas que estimulan al cambio son las siguientes:

La naturaleza de la fuerza laboral. La cual refiere a que las organizaciones se han adaptado a un ambiente multicultural, es decir que han logrado ajustarse a cambios que ha tenido el recurso humano: demográficos, inmigración, subcontratación, etc. Sin embargo, se menciona que la capacitación permanente de los individuos es un factor para el éxito organizacional. Contar con personal competente y cualificado permite lograr afrontar los retos o cambios organizativos.

Tecnología. Los cambios de tecnología ya sea por mantenimiento, reposición o innovación son un factor que intervienen en la competitividad organizacional. Sin embargo, una innovación tecnológica es probable en estructuras, sistemas, métodos, productos, etc. De tal modo que el “buen gerente” hace nuevas combinaciones para buscar la mejora en la organización y de este modo reconocer los problemas y soluciones de manera eficaz.

Factores o choques económicos. Todos aquellos aspectos que involucran un factor económico imponen transformaciones en las organizaciones, desde la competencia, el estado de la economía, la respuesta a la competencia y necesidades del entorno, el desarrollo de nuevos productos, el mercado, etc.

Las tendencias sociales. Refiere a la evolución de la comunicación de la información en diversos medios y redes sociales. De tal modo que los consumidores han tomado diversas formas de hacer compras a través de distintas plataformas, páginas y medios.

Política mundial. Concibe al individuo o trabajador de la organización como un “factor de producción” y en la idea de las “relaciones humanas en el trabajo”. Considera a la productividad de la fuerza de trabajo como un recurso económico de la organización, toma en cuenta el entorno sociocultural.

Por otro lado, en base a Hitt, Black, & Porter (2005) “las fuerzas para el cambio provienen de casi cualquier lugar. Podrían venir de afuera, de usted, de su organización, o de su interior mismo”.

Dichos autores mencionan que hay dos tipos de fuerzas:

-Fuerzas externas.

Por ejemplo, la tecnología, “un cambio fundamental en la tecnología de lo analógico a lo digital requeriría un cambio significativo en la organización”.

“un competidor nuevo, podría ser una fuerza poderosa para el cambio”. (p.44-45).

-Fuerzas internas.

Siendo aquellas que provienen de dentro de la organización, “Es bastante común que los cambios que ocurren al interior de una compañía provengan de las transformaciones en el contexto externo de la misma”.

Los cambios en las preferencias del cliente podrían favorecer a una compañía sobre otra. Las modificaciones a los reglamentos, o las leyes o en general, en las condiciones de la economía imponen cambios internos a las compañías que quieren sobrevivir. Los cambios que la dirección de la compañía estima necesarios para enfrentar los cambios en el ambiente externo se extienden por toda la organización. (p.46 y 47)

Sandoval (2014, como se citó en Rueda, Acosta, Cueva, & Idrobo, 2018) p. 3; declaran que las organizaciones tienen cuatro razones para cambiar:

Por planeación, ellas mismas escogen los cambios para conseguir sus objetivos.

Por imitación, influidas por otras organizaciones hacen cambios diversos.

Por reacción, es una respuesta cuando el tiempo en tomar decisiones se ha pasado.

Por tensión o crisis, se enfrenta a circunstancias complejas que peligran su supervivencia.

Este capítulo contribuyo a la comprensión de aquellas fuerzas que promueven el cambio, entre ellas aquellas que son por reacción o fuerzas externas son las que afectan la estabilidad del sistema de manera inesperada. En capítulos posteriores, en los casos de estudio se analiza el proceso completo de la resiliencia organizacional donde suceden diversos cambios internos como externos.

1.4.3. Resistencia al y administración del cambio

El capítulo refiere al análisis de los factores que influyen en la resistencia al cambio, entre ellos la actitud de las personas. En tanto, también se estudia la forma en que debe o puede administrarse el cambio a través de diversas estrategias.

En Para Alemán & Bohrt (2004) la resistencia al cambio tiene que ver con la actitud negativa que le dan los individuos para pasar de una condición a otra y es contraria a la disposición al cambio (p.4).

En la investigación realizada por dichos autores, a través de una recolección de datos de un caso de estudio de 162 individuos entrevistados de distintas áreas: comercial, operaciones, administrativa, compras, marketing, entre otras; se definieron variables de tres tipos: 1) sociodemográficas: género y edad, 2) organizacionales: relacionadas a puestos de trabajo, antigüedad, jerarquía, área y unidad, 3) Resistencia al cambio, tiene que ver con la actitud del individuo hacia el trabajo, como una voluntad positiva de usar recursos. Al aplicar el cuestionario de disposición al cambio se descubrió que elementos importantes que determinan el grado de resistencia al cambio son la satisfacción laboral, la disposición de recursos y disposición del mismo cambio. Entonces, la disposición al cambio es una actitud que puede dirigir a las personas a la aceptación de lo nuevo e inclusive a innovar (p. 5-10).

Debemos entender que hay una relación entre el cambio y el desarrollo de habilidades humanas para afrontar las turbulencias internas y externas con el fin de sobrevivir en el mercado a pesar del impacto de la globalización, tecnología y desarrollo.

Si la satisfacción como enmarca el estudio de Alemán & Bohrt, 2004, es un referente de la actitud positiva en el trabajo ante diversos acontecimientos, lo contrario a ella es la resistencia y comportamientos inadecuados.

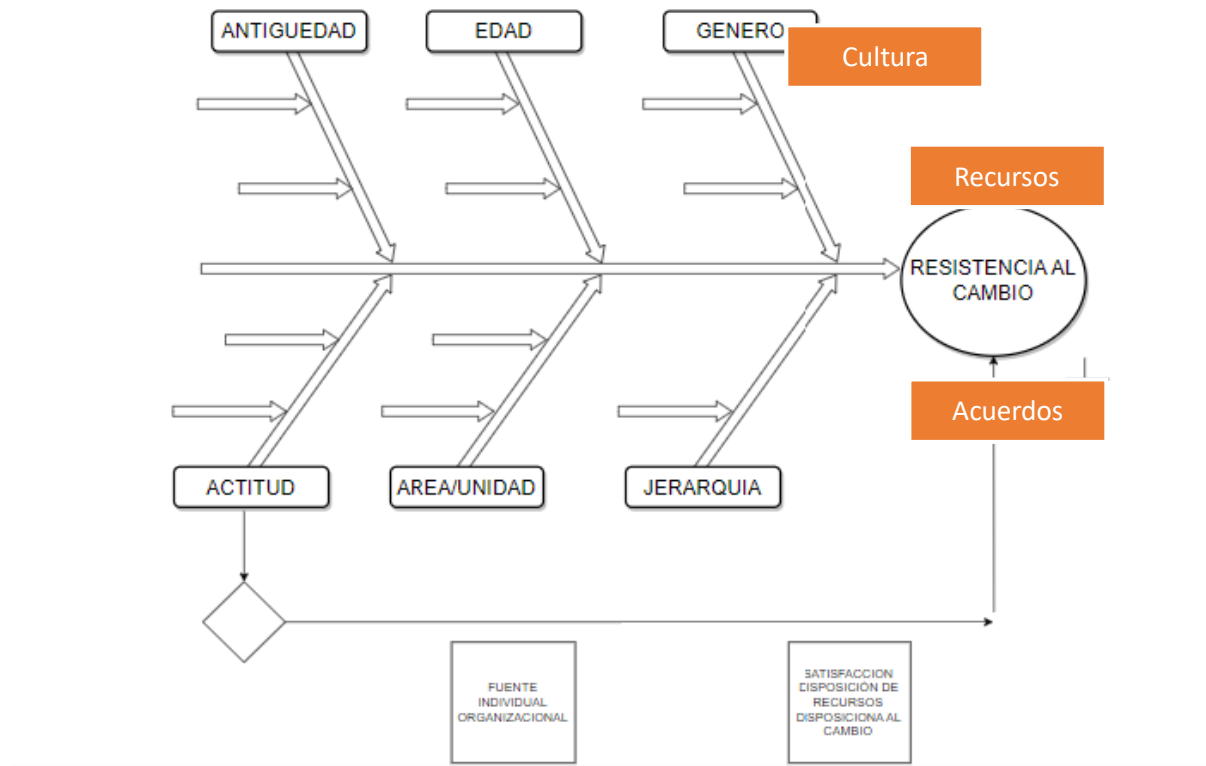
Enfatizan los autores que hay dos fuentes de resistencia al cambio: la individual y la organizacional. En la individual se menciona:

“pudiera estar ligada a las percepciones, personalidad, hábitos, amenaza al poder y la influencia, temor a lo desconocido, razones económicas. Si bien, las investigaciones y aportes teóricos no muestran una relación directa de la resistencia al cambio con el género, la edad y nivel de educación” (p.16)

“En la fuente de resistencia de tipo organizacional interviene el aspecto de cultura organizacional, limitación de recursos, acuerdos, inversiones fijas” (p.16)

Por ello, la siguiente figura intenta describir cómo influye la resistencia al cambio ambas fuentes.

Figura no. 23. La resistencia al cambio.



Nota: Elaboración propia a partir de Alemán & Bohrt (2004), p. 16.

Es evidente que el cambio es un proceso para crear oportunidad de adaptación a nivel organizacional a través de diversos procesos de transformación, lo puede motivar diversas fuerzas o acciones transformadoras que inciden en la competitividad organizacional como son la tecnología, las necesidades de competencias y habilidades del personal, el consumidor al cambiar su tendencia de compra, cambios en el exterior, entre otras. Sin embargo, la administración del resultado de esos cambios involucra un gran esfuerzo; por lo tanto, en este capítulo se estudia la administración del cambio tomando en cuenta también sus resistencias al mismo.

Para López, Lanzas, & Lanzas (2007) sugieren que la administración del cambio se relaciona con el aprendizaje, enfatizan que:

“consiste en manejar exitosamente la transición de una situación presenta, hacia otra futura e la cual hay una promesa de mejorar. El cambio requiere una participación activa y comprometida de las personas que hacen parte de una organización “(p.301).

En adición, Burnes (2004) aluden que hay tres momentos para que se dé un proceso exitoso de cambio. Convencimiento del cambio y entrada al proceso de transformación.

No se puede predecir el resultado del cambio, pero si se puede evaluar las opciones posibles sobre ensayo y error.

Estabilizar a la organización en un nuevo estado de balance para garantizar que los comportamientos estén a salvo (p.985).

Por otro lado, (Mitzberg & Westley, 1992) consideran tres enfoques de actuación ante el cambio que son:

- Generar cambios como parte de la estrategia, implementándolos de arriba hacia abajo.
- El líder de la organización impulsa el cambio.
- Filtrar el cambio en todos los niveles

Como tal no hay claridad que exista un proceso para garantizar un óptimo y exitoso cambio organizacional, sin embargo, algunos autores mencionan factores que pueden generar un efecto positivo.

Tabla No.6. Elementos que armonizan el cambio organizacional.

(López, Lanzas, & Lanzas, 2007) p.301-303	(Sandoval, 2014) p. 164-165	(Buono & Kerber, 2010) p. 4-21
Identificación de la necesidad.	Trabajar sobre todos los componentes que puedan influenciar en los procesos de cambio.	Intervención en la aceptación y comprensión.

Apoyo de la alta dirección.	Romper paradigmas que han generado la estabilidad o balance.	Crear una infraestructura que facilite el cambio
Claridad de la información que se da en los diversos niveles.	La alta dirección brinda soporte a los procesos de transformación, energía y disposición para el cambio, así como provisión de recursos	Construcción de una cultura que acepte el cambio con estrategias.
Formación para facilitar la adaptación en los individuos	La organización promueve el compromiso de las personas afectadas por el cambio.	
Sustentar decisiones. Retroalimentación.	La dirección debe controlar la dinámica del proceso de cambio a través de objetivos claros.	
Las personas: su compromiso para lograr el cambio		

Nota. Elaboración propia, adaptado de autores mencionados en tabla.

En esta perspectiva de análisis de la administración exitosa del cambio, es necesario reconocer que el talento humano es un elemento dinámico, clave y decisivo para construir el camino para pasar de un estado a otro en la organización.

Por tal razón, es necesario que la organización dirija y promueva condiciones de participación de las personas para comprometerlas en el cambio.

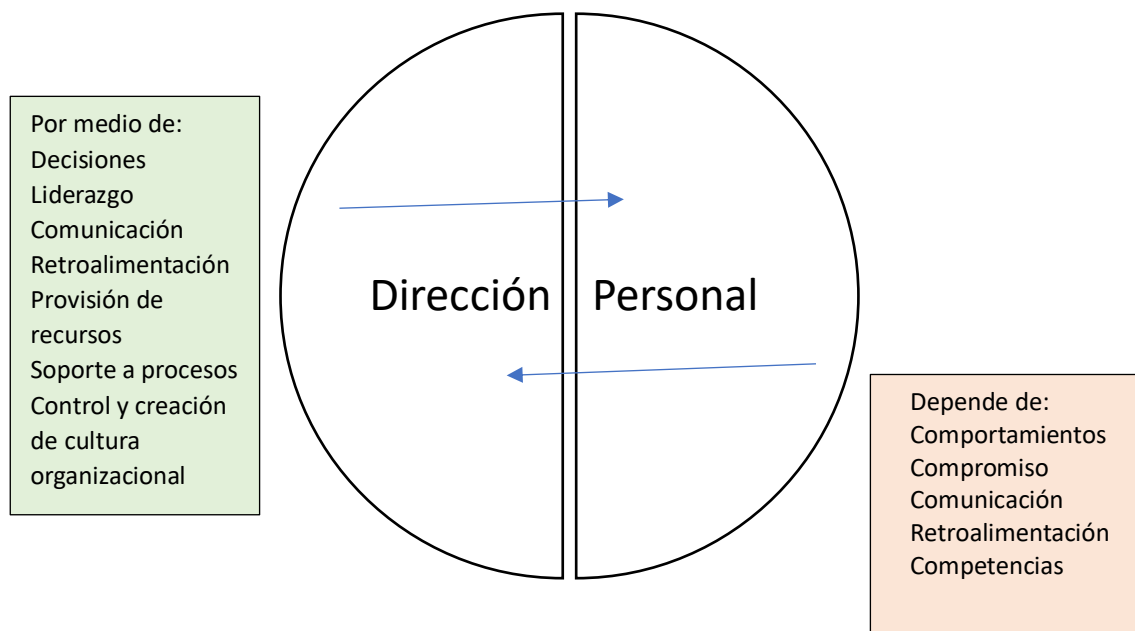
La tabla no. 5 por un lado enfatiza la relación entre Dirección y personal; los comportamientos de ambas figuras son muy importantes de tal manera que no se podrá administrar y gestionar el cambio organizacional si alguno de ellos carece de aspectos como: la comunicación, disposición, compromiso, empatía, tolerancia, etc.

Todo esto tiene que ver en gran parte con la cultura organizacional que se construya en el camino iniciando con la claridad de los procesos y funciones organizacionales.

1.4.4. Definición e impacto de la cultura organizacional en el cambio.

La reflexión teórica del cambio brinda información para describir quien podría generar el cambio organizacional de manera positiva, y esto solo es a través de las personas que hay en ella, de forma general son la dirección y el personal. La siguiente figura describe las intervenciones de ambas partes para la generación del cambio.

Figura no. 24.. Dinámica para generar un cambio organizacional.



Nota: Elaboración propia, a partir de las teorías del cambio organizacional.

En secciones anteriores del estudio del cambio se ha descrito que el cambio organizacional también depende de variables como la cultura que tenga la organización. De acuerdo con Robbins & Judge (2009) quienes sostienen que la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización.

La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.

La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.

La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. (pág. 555).

Podría decirse que la cultura organizacional influye en el comportamiento de los individuos, en su compromiso y lealtad. Esta se refiere al cúmulo de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores que conforman una compañía.

Una cultura organizacional puede definirse desde dos perspectivas:

-una fuerte, que se caracteriza porque los valores de la empresa son firmes y aceptados por todos los integrantes de esta, lo cual se traduce en un alto compromiso de los trabajadores en la realización de la misión y de los objetivos empresariales marcados por la organización.²⁶

Sin embargo, Robbins y Judge (2009) expresan que la unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización. Esto da a conocer lo importante de construir una cultura que sea sólida, aceptable por todos y transparente para crear cohesiones entre individuos y organización.

-Y una débil, en la que el personal posee poca libertad de acción y los directivos muestran poco interés por el crecimiento de sus subordinados. En ella, no se motiva a los empleados a ser creativos y proactivos, y, por lo tanto, no se alcanzan los resultados necesarios para el cumplimiento de las metas de la empresa.

En 2009, Robbins & Judge aluden que “La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo” (p.552).

²⁶ Para Robbins & Judge (2009) “En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura” (p. 554).

1.4.4.1. Crear y sostener una Cultura organizacional.

Sugiere (Hatch, 1993) un modelo que definió como Dinámica cultural, que articula los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación de la cultura organizacional de una forma más dinámica.

“los procesos organizacionales suceden en una continua producción y reproducción de la cultura, vista en condiciones estables y también de permanentes cambios” (p.6)

Destacan que las fuerzas productivas (personas en la organización) son socializadas de tres formas: por su cultura nacional, la cultura del sector y la cultura organizacional.

En 2001, (Hofstede, 1983), realizó un estudio de las subsidiarias de IBM en más de 50 países y encontró cinco dimensiones básicas de las culturas nacionales: a) distancia del poder, refiriéndose a la desigualdad social, b) implicación social de los conceptos de masculinidad y feminidad, c) las relaciones entre individuos y los grupos, d) las formas de enfrentar incertidumbres relacionadas con el manejo y expresión de emociones y e) visión a largo plazo de la concepción en el tiempo de las acciones del presente.

Así Hofstede en 1983 concibe que la cultura organizacional es estructurada como una expresión de la cultura nacional que identifica a la sociedad.

Figura No. 25. Socialización de la fuerza productiva y la influencia en la cultura organizacional.



Nota: elaboración propia, a partir de las teorías del cultura organizacional.

Por lo tanto, si constantemente hay cambios en el entorno externo de la organización, la cultura es un elemento que transforma de manera consciente e inconsciente la forma de enfrentar las adversidades para hallar un estado de adaptación, dado que un sistema complejo nunca permanece estable. Por ende, es necesario que el sostenimiento de una cultura organizacional inicie con el fortalecimiento de elementos como son los valores, mitos, ritos, prácticas y símbolos; sin embargo, esto solo será posible si hay una comprensión de profundidad de cada uno de ellos. Por ejemplo, los valores son elementos no visibles, pero son necesarios ya que explican los comportamientos de las personas en sus prácticas y labores organizacionales, adicionalmente incluyen rituales, héroes o símbolos que se conciben y desarrollan en una misma organización.

Plantean Páramo (2001) que, si se construye una estructura basada en una cultura organizacional con fin de programar el comportamiento colectivo, por causa va a brindar flexibilidad para responder a los cambios del entorno.

“es imprescindible construir un lenguaje común entre los empleados respecto a lo que implica una cultura organizacional orientada al mercado en contraposición lo que tradicionalmente se ha creído” (p.10)

El lenguaje según Paramo (2001), contribuye a integrar valores y creencias, así como formas de realizar funciones. No obstante, también revela que las estrategias, políticas y procesos de acción

puedas ser compartidos por todo el personal de la organización; por consiguiente, el lenguaje “organizacional” es un modo de establecer una cultura de colaboración, identidad, compromiso, adaptación y de flexibilización.

1.4.4.2.La cultura organizacional: una base crucial para el cambio.

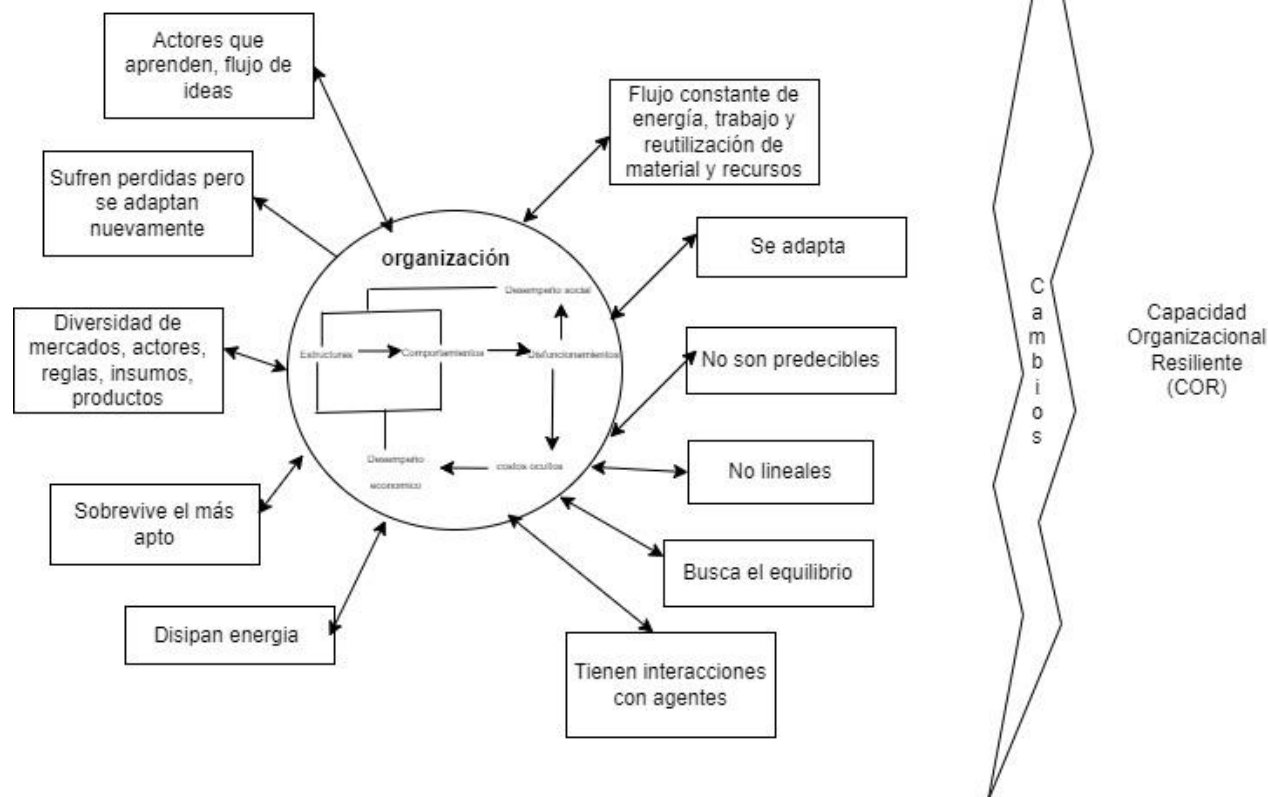
En el estudio del cambio organizacional y la cultura descubrimos que es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio. La organización y su dinámica es un sistema complejo adaptativo (SCA) la cual transita por diversos cambios que tienen que ser administrados. Este capítulo nos permite analizar que una estrategia para administrar el cambio es a través de la creación y mantenimiento de una cultura organizacional.

Las organizaciones deben atender el crecimiento y desarrollo del personal para pasar de un estado débil a un estado fortalecido que permite el logro de los objetivos y de la estrategia organizacional. La figura 5 describe a la organización en su complejidad donde el cambio es un proceso que ocurre dentro de la organización y afecta las diversas capacidades organizacionales con las que cuenta (técnica, estratégicas, personales y organizativas).

Es importante facilitar recursos, condiciones y desarrollo de competencias para que en momentos de crisis la flexibilidad y adaptación sean posibles sin una resistencia que impida la permanencia de la organización en el mercado.

Figura No. 17. Dinámica organizacional para el estudio de la resiliencia organizacional desde la teoría de Gestión socioeconómica y los SCA.

La organización desde la TGS, los SCA y la resiliencia Organizacional



Nota: Elaborado a partir de la adaptación de Ingeniería estratégica (p. 104), por Savall & Zardet, 2009, Universidad Autónoma Metropolitana

1.5. Aprendizaje organizacional

El capítulo número 1.3. brinda información necesaria para comprender que el talento humano no es solo un recurso, sino un valor inmaterial con inteligencia cuyo comportamiento influye en la dinámica organizacional de forma clave. Por lo tanto, las personas deben reconocerse como seres que aprenden y desarrollan competencias dentro de la organización; este apartado trata de comprender el aprendizaje organizacional a partir del aprendizaje individual.

El mismo inicia con la definición del aprendizaje para después abordar la gestión y creación del conocimiento hasta lograr entender que la organización es un sistema inteligente se propone actuar efectivamente en su realidad. Esta busca desarrollar una capacidad de actuar como un solo ser altamente coordinado, la cual puede lograrse a través de distintas prácticas como la visión compartida y el aprendizaje en equipo

1.5.1. Definición e importancia del aprendizaje organizacional.

El capítulo anterior de cultura organizacional nos brindó información para comprender que la cultura puede restringir la dinámica interior de la organización. Los individuos construyen el ambiente organizacional; tienen influencia y potencial en la organización.

Alude Muñoz (2011) que, desde el punto de vista de la antropología de las organizaciones, las ciencias humanas tendrían que erigirse en el fundamento comprensivo de los fenómenos organizacionales. Sin embargo, hemos mencionado que el análisis de la organización se complementa reconociendo la complejidad de esta.

Mencionan Garzon & Fisher (2008) que el termino de aprendizaje organizacional:

Aparecio por primera vez en un modelo conceptual llamado “adaptacion-aprendizaje” dentro de una publicacion de Miller y Cangelotti en 1965. Estos autores explicaron por que solo algunas organizaciones sobreviven a las exigencias del entorno a traves del tiempo.

Es un fenómeno compuesto y complejo el cual se desarrolla principalmente por el cambio tecnológico, la era de la información, el incremento de la intensidad del conocimiento y la emergencia de una retroalimentación positiva a la industria.

Es un eje central de varias investigaciones en los últimos años, como por ejemplo el descubrimiento de las fortalezas de organizaciones japonesas cuyo éxito partía de la experiencia, conocimientos y relaciones dentro de las personas (p.201-202)

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, como se citó en Jerónimo, Hernández, & Martínez, 2022) el aprendizaje organizacional es una variable que incluye el compartir el conocimiento en grupos o redes de trabajo, el apoyo de la dirección, la flexibilidad en las políticas, acercamiento con los clientes, uso de tecnologías, formación y capacitación de empleados. Esta gestión se basa en el conocimiento que posee el talento humano ya que son ellos los que tienen y generan el conocimiento (p. 2).

En el estudio elaborado por Vega, Martínez, & Parga (2019) a 25 organizaciones clasificadas como pequeñas y medianas empresas señalan que el aprendizaje organizacional es una fuente de ventaja competitiva, ya que contribuye significativamente de un modo directo a tener mejores resultados en tecnología, costos y desempeño financiero que la competencia, logra tener una mejor satisfacción de clientes y empleados y la mejora de los resultados económico-financieros (p.11).

Según Del Río Cortina & Santisteban (2011) el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo (p.249).

Desde el punto de vista de Pérez & Echarri (2021), el aprendizaje organizacional debe ser un acto cotidiano dentro de la organización como estrategia de dirección en función del perfeccionamiento empresarial y mejoramiento de los servicios al cliente. Los individuos necesitan aprender a adaptarse a lo nuevo para no crear paradigmas que impidan el conocimiento (p.39).

Dentro de este orden de ideas podríamos decir que el Aprendizaje organizacional (AO) es un eje de estudio que tiene una base en el aprendizaje individual. Lo que sucede en el entorno y sus cambios crean un conocimiento que se comparte primero de forma individual y después grupal para buscar resolver diversas situaciones que propician una adaptación y un aprendizaje organizacional.

Alude Garvin (2013) que “Una organización de aprendizaje es una aquella capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones”(p.3).Es por ello que el conocimiento y el aprendizaje son una relación dinámica en la organización. Los siguientes apartados estudian la importancia del conocimiento, su gestión y después su creación.

1.5.2. El conocimiento y su gestión como una estrategia organizacional

Las organizaciones generan información constantemente a su vez que el personal adquiere conocimientos. Este capítulo explica cómo sucede la gestión del conocimiento con el fin de evaluar y administrar aquella información valiosa.

Desde la posición de Muñoz (2002, citado por Gómez, Pérez, & Curbeto, 2005):

El conocimiento esencial que centra el interés de las organizaciones es aquel que de forma sustancial produce beneficios, que permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventaja competitiva en el mercado. La gestión de este se centra en buscar y seleccionar entre todos los que operan en el entorno interno y externo de las organizaciones aquellos conocimientos clave para el desarrollo de competencias fundamentales y diferenciadoras. Para competir con efectividad las organizaciones tienen que aprender a generar, identificar, evaluar, valorar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos (p.3).

Por otro lado (Bassi, 1997) alude que la gestión del conocimiento es “El proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el crecimiento organizativo”.

Sin embargo, para Van Der Speck & Spikervert (1999) es “el control explícito del conocimiento y su gestión dentro de una organización para alcanzar los objetivos de la compañía”.

Desde el punto de vista de Gómez, Pérez, & Curbeto (2005):

La Gestión del conocimiento (GC) es un proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles. Destaca que el conocimiento del grupo es una de las principales herramientas para la competitividad y la productividad.

La transmisión y socialización del conocimiento es clave para lograr aumentar las competencias e incluso la supervivencia.

La organización debe aprender a sacar el máximo provecho a la información que tiene en su poder, refiere que aquella que logre hacer llegar a sus miembros el conocimiento organizacional que necesitan, llevara una ventaja para competir más eficientemente y alcanzar el éxito. (p. 38).

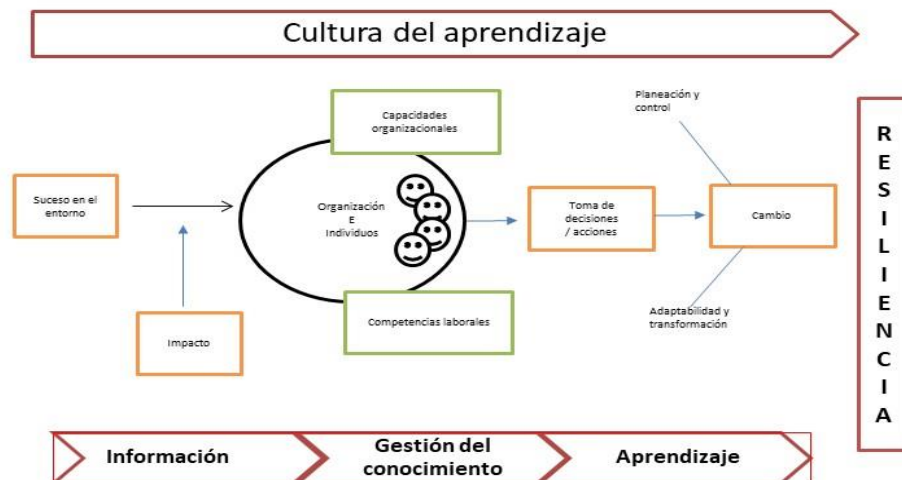
En este sentido en la opinión de Angulo (2017) que la gestión del conocimiento tiene la dificultad de cambiar el comportamiento de la gente, siendo relevante la creación y promoción de una cultura orientada al posicionamiento del conocimiento y de las personas que lo generan como el capital más valioso de la organización.

Lo anterior nos hace reflexionar que las organizaciones son sistemas inteligentes y complejos que reciben constantemente información del entorno para así crear un conocimiento para resolver diversas situaciones. En el capítulo 1.4. se analizó el tema del cambio organizacional ²⁷ como un proceso que se genera dentro de las organizaciones sin embargo en ese transcurso hay un proceso de tipo dinámico (la gestión del conocimiento) que hace que individuos y organización generen, evalúen y compartan conocimiento.

También se ha estudiado que la resiliencia organizacional depende de la resiliencia de los individuos que ahí trabajan y de las comunidades que se relacionan con la organización. En el proceso de la gestión del conocimiento hay una transferencia de lo individual y colectivo. Ambas tienen la similitud de que están orientadas al aprendizaje, adaptación y supervivencia de tal modo que dependen totalmente de las conductas de los individuos. La siguiente figura representa la relación estudiada entre organización, individuos, cambio, resiliencia, cultura y aprendizaje organizacional estudiados en capítulos anteriores.

²⁷ Para Mintzberg & Wesley (1985, como se citó en Rivera González, 2013) el cambio en las organizaciones es “un proceso que se genera dentro de las organizaciones y que puede ser inductivo (de dentro hacia afuera) o deductivo (de afuera hacia adentro)” (p.95).

Figura no.26. La gestión del conocimiento en la organización.



Nota: Elaboración propia, a partir de las teorías del cambio, cultura y aprendizaje organizacional.

Dicha figura nos permite comprender que las organizaciones crean conocimiento organizacional que de acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1999) “es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.1).

Estos autores sostienen que aquel conocimiento se busca en el exterior a través de los proveedores, clientes, distribuidores, dependencias de gobierno y hasta sus rivales. Esto es un proceso de conversión del exterior al interior y de vuelta al exterior de tal forma que se motiva a la innovación constante y por lo tanto crea una ventaja competitiva. (p.2)

En función de las ideas expresadas anteriormente la figura anterior alude que en un contexto como es la pandemia del Covid-19 las organizaciones y su entorno se vieron obligadas a cambiar sus planes en la organización del trabajo y estrategia llevando a cabo diversas acciones que en algunos casos

implicaban inversiones de dinero y tiempo; todo ello sumo a que también se propicie una gestión del conocimiento que les permita desarrollar otras competencias como son la resiliencia individual y organizacional. Si aprenden a identificar, evaluar y compartir sus conocimientos es posible una mejor adaptación al cambio, una creación de conocimiento organizacional y el inicio de una cultura de aprendizaje. Es por ello por lo que los casos de estudio del capítulo tres van a permitir estudiar el fenómeno de resiliencia organizacional y la contribución e importancia del conocimiento y aprendizaje.

1.5.3. La creación del conocimiento organizacional.

En el capítulo anterior se abordó la importancia de la gestión del conocimiento, ahora es necesario analizar cómo llegar a la creación del conocimiento.

Desde la posición de Nonaka & Takeuchi (1999) “la organización que desee enfrentarse dinámicamente con un ambiente cambiante necesita crear información y conocimiento, no solo procesarlos con eficiencia. Además, sus miembros no deben ser pasivos sino agentes activos de la innovación” (p.59).

Aluden también que “cuando las organizaciones innovan no solo procesan información del exterior al interior; también crean nuevo conocimiento e información del interior al exterior para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrea su ambiente. Reconocen que hay dos tipos de conocimiento; tácito²⁸ y explícito²⁹. Mencionan que la clave para crear conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito (p. 61).

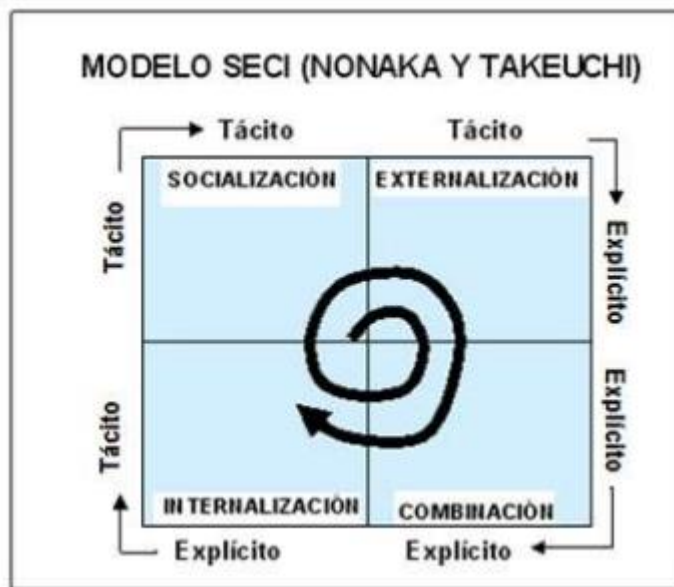
Nonaka y Takeuchi postularon en ese mismo año una teoría que explica la creación de conocimiento organizacional que se explica a continuación.

El motor de creación de conocimiento tiene cuatro formas de conversión del conocimiento que son socialización, exteriorización, combinación e interiorización y estas son las que el individuo experimenta hacia adentro y a través de la organización. La siguiente figura esquematiza lo que se describió anteriormente.

²⁸ El conocimiento tácito, es más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia. Es físico y subjetivo.

²⁹ El conocimiento explícito es el conocimiento que pueden ser escritos y transferidos con relativa facilidad de una persona a otra. Es metafísico y objetivo.

Figura no. 27. Modelo de Nonaka y Takeuchi de la creación del conocimiento.



Nota: Tomado de Nonaka y Takeuchi (1999, citado en Rojas & Torres, 2017).

Añaden que hay estas cuatro formas de conversión de conocimiento se crean por la interacción de conocimiento tácito y explícito. Solo tres de los cuatro tipos de conversión (socialización, combinación e interiorización) han sido

examinado por teorías organizacionales³⁰. Solo la exteriorización ha sido un tanto ignorada; básicamente consisten en lo siguiente:

³⁰ La socialización está relacionada con las teorías de procesos grupales y cultura organizacional; la combinación se origina en el procesamiento de información y la interiorización se vincula con el aprendizaje organizacional.

Figura no. 28. Conversiones del conocimiento.

			
Socialización T a T Compartir experiencias crea conocimiento tácito. La capacitación usa este principio.	Exteriorización T a E El conocimiento adopta la forma de analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Un método utilizado para crear conceptos es combinar la deducción y la inducción.	Combinación E a E Implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos intercambian conocimiento a través de distintos medios. La reconfiguración de la información produce nuevo conocimiento.	Interiorización E a T Relacionada con “aprendiendo haciendo”. El conocimiento debe verbalizarse o diagramar en un documento, manual o historia oral.

Nota: Elaborado a partir de Nonaka y Takeuchi (1999, p.70-79)

1.5.4. La organización que aprende.

Los capítulos anteriores han brindado información para afirmar que las organizaciones son sistemas que generan, evalúan y comparten conocimiento; de tal modo que aprenden a resolver diversas situaciones.

Tanto en el fenómeno de estudio de la resiliencia, como del cambio y ahora de la gestión del conocimiento hay una necesidad de transferencia de lo individual a lo colectivo y de ahí a lo organizacional.

En este orden de ideas, existe una relación de estos fenómenos organizacionales: cambio, aprendizaje y resiliencia como lo muestra la siguiente figura.

Figura no. 29. La relación individual-organizacional del cambio, aprendizaje y resiliencia organizacional.



Nota: Elaboración propia, a partir de las teorías del cambio, cultura, aprendizaje y resiliencia organizacional.

Mencionan Solf Zarate (2007) que existe una diferencia entre el aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden; el primer punto enfatiza a las modificaciones que efectúa la organización en su forma de realizar sus actividades a partir de sus experiencias y el segundo punto es un tipo ideal de organización en la que el aprendizaje ocupa un rol importante (p.30).

En tanto los autores Perlo & De la Riestra, (2005) sostienen que para el desarrollo social y económico se requiere de la generación de conocimiento y de la capacidad de aprender.

March (1991, citado en Perlo & De la Riestra, 2005) alude que el concepto de aprender refiere a explorar y el concepto de organizar es explotar; la cohesión de estas es a través del balance o estabilidad alcanzado entre ellas. En este análisis, aluden que el “entumecimiento” de la estructura organizacional es una desestabilización que impide el cambio y desarrollo.

En la pandemia del Covid-19 las organizaciones se vieron obligadas a cambiar sus planes en la organización del trabajo y estrategia llevando a cabo diversas acciones que en algunos casos implicaban inversiones de dinero y tiempo; todo ello sumo a que también se propiciara la necesidad de una gestión del conocimiento que les permitiera desarrollar otras competencias como son la resiliencia individual y organizacional.

Algunas organizaciones aprenden a identificar, evaluar y compartir sus conocimientos a través de la socialización con los individuos, ellos exploran y explotan.

Senge (1993, citados en Suarez, 2010) alude que la organización inteligente se propone actuar efectivamente en su realidad, buscando en ella puntos de alto apalancamiento para dirigirla hacia ciertos objetivos.

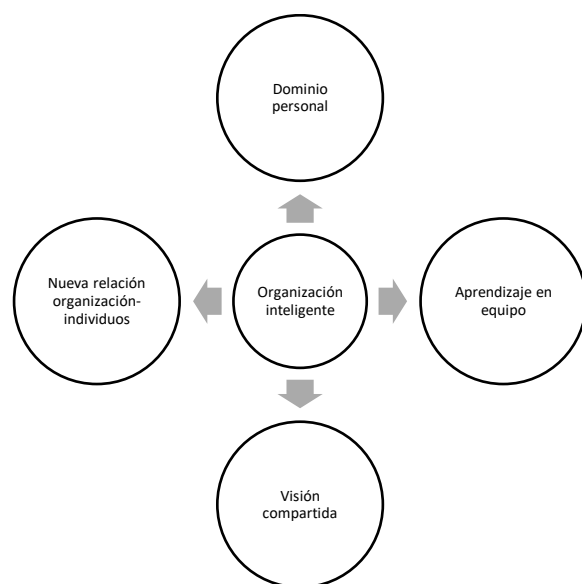
En este sentido, la organización requiere desarrollar una capacidad de actuar como un solo ser altamente coordinado, es decir una interacción equilibrada en estructuras y comportamientos, entre su desempeño social y económico; si no lo tiene debe efectuar acciones desde su interior para iniciar su construcción. Esta coordinación enfatiza Senge es lograda mediante la práctica de dos disciplinas: la visión compartida y el aprendizaje en equipo³¹. Añade que es necesario un dominio de personal³² y una relación individuos organización³³ como se muestra en la siguiente figura (p.1-7).

Figura no. 30. La organización inteligente.

³¹ La visión compartida tiene por propósito el mantenimiento de una aspiración colectiva unitaria en todos los miembros de la organización, una fuerza que le brinde sentido, dirección y unidad a cada actividad de cada miembro de la organización. El aprendizaje en equipo pretende desarrollar la aptitud para coordinar acciones individuales de manera de lograr un perfecto “alineamiento” –en dirección de la visión compartida de los esfuerzos de cada uno (Suarez, 2010, p.3).

³² Fomentando el modo de ser de los miembros en la organización y

³³ Sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración.



Nota: Elaboración propia a partir de Senge (1999, citado en Suarez, 2010)

Cada capítulo de este marco teórico extenso ha sido analizado por su relación con la resiliencia individual y organizacional. La recopilación de información de cada tema y subtema ha sido relevante para entender la complejidad de las organizaciones, la función del talento humano y cómo influye su estado psicológico y emocional en la toma de decisiones y en la estabilidad del sistema.

Toda la teoría presentada, estudiada y analizada de este capítulo fue retomada en los resultados de los casos de estudio para el diseño de los esquemas resilientes que se explican en el apartado de discusión y que fue útil para realizar las conclusiones.

Capítulo 2

Metodología de la investigación

2. Metodología de la investigación.

Objetivo. Este capítulo se describe cómo se llevó a cabo el proceso de la investigación de este trabajo tomando en cuenta que tiene un enfoque cualimétrico³⁴. Se divide en 4 partes cruciales que describen el desarrollo de la investigación, como muestra la siguiente figura.

Figura no. 31. Desarrollo de la investigación.



Nota: Elaboración propia, a partir de la propuesta de Savall & Zardet, (2011)

Esta tesis hace uso de una metodología de investigación cualitativa³⁵ y cuantitativa para los fenómenos de las ciencias de gestión en este caso la Resiliencia organizacional. El punto 2.1 explica cómo se fue construyendo esta investigación y de qué forma se estructuro la información teórica y de casos de estudio.

El punto 2.2 y 2.3 describe el tipo de investigación y las actividades de la estrategia metodológica para recopilar, procesar y analizar la información obtenida desde la reflexión teórica hasta los casos de estudio³⁶. Cabe señalar que las organizaciones que se eligieron tienen características como la disposición, interés, un contexto que provocaba cambios y una diversidad en cuanto al producto o servicio que ofrecían en el momento de la investigación. La primera es una organización dedicada a la fabricación de aditivos, la segunda es una organización es dedicada a la actividad artística, entretenimiento y recreación, y la tercera es una organización del rubro educativo. Las organizaciones entraron en la categoría de pequeña empresa³⁷ de acuerdo con (DOF, 2009) a partir del número de empleados.

³⁴ De acuerdo con Enríquez & Argota (2016), se entremezcla la perspectiva cuanti y cualitativa para encontrar diferentes caminos y conducirse a una interpretación mas amplia del fenómeno de estudio.

³⁵ "Son únicos por sus estrategias de acceso a datos sobre la realidad que, en la mayoría de los casos, incluir la recopilación de datos primarios, recolectados en el campo mediante la presencia física del investigador dentro de la organización (Savall & Zardet, 2011, p.23).

³⁶ El caso de estudio bajo el enfoque de investigación-intervención de Savall & Zardet (2011) es entender la situación en un contexto más amplio, es decir que busca comprender el fenómeno complejo como lo es la resiliencia organizacional en una unidad de análisis como son las organizaciones de estudio.

³⁷ La CONDUSEF ha clasificado a las PyMEs en México dependiendo el número de empleados, las empresas medianas de comercio tienen de 31 a 100 empleados, las de servicios de 51 a 100 y las de industria de 51 a 250.

Por consiguiente, esta tesis contine un marco extenso de información teórica y de casos de estudio que se utilizará para cumplir los objetivos propuestos, corroborar la hipótesis y responder a la pregunta de investigación.

Finalmente, en el punto 2.4 se explica el uso de la herramienta de gestión socioeconómica como un método de investigación e intervención en los tres casos de estudio que parte del acercamiento a las organizaciones, el diagnostico organizacional y la presentación de resultados. Esto brindo información para el diseño de los esquemas de resiliencia organizacional.

2.1.Construcción y Estructuración de la información

La construcción del núcleo duro de la tesis, inicio con la estructuración de la arborescencia³⁸, la realización de fichas y plan detallado con ideas clave para después hacer la redacción de la tesis, estos se explicarán en el siguiente subtema.

De acuerdo con Savall & Zardet (2011, p.184), la actividad científica consiste en producir los conocimientos en curso realizando dos tipos de operaciones elementales:

- las operaciones de clasificación de los elementos estudiados (conceptos. información, variables).
- las operaciones de elaboración de reglas de relación entre estos elementos

2.1.1. Arborescencia³⁹

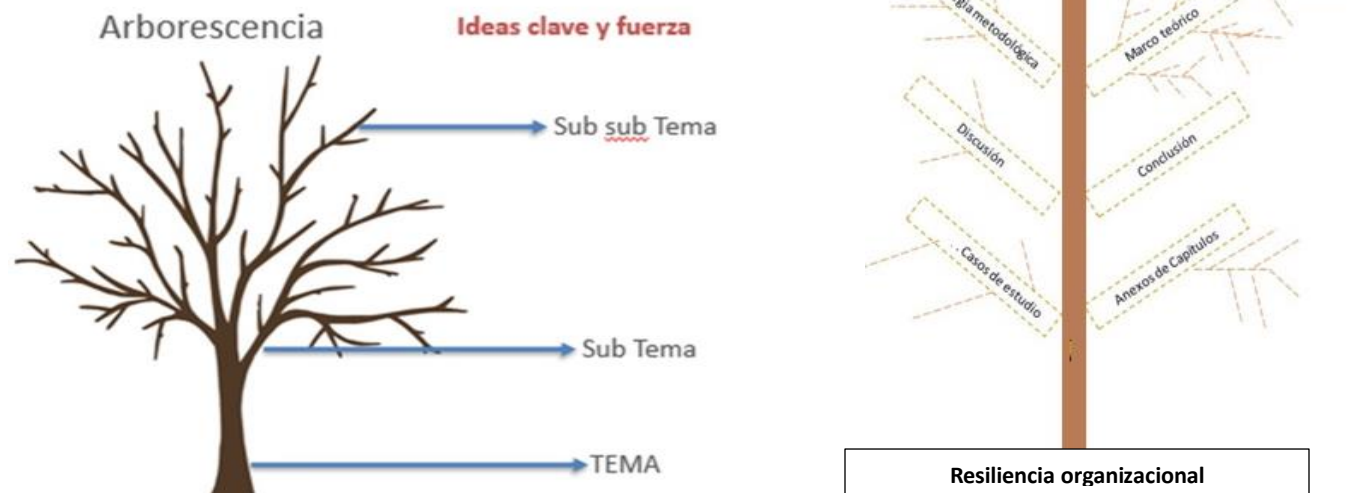
De acuerdo con Savall & Zardet (2011) la estructura de una tesis en ciencias de gestión parte de una metáfora donde se considera al título de la investigación como un tronco y las ramas representan los temas y las subramas los subtemas (p.190-191) a esto le denominan “Arborescencia”.

La estructura de esta tesis toma la forma de representación de un árbol o arborescencia, donde el título de la investigación se constituye en “el tronco” y las grandes subdivisiones son “las ramas”, que las secciones de estas son las pequeñas ramas que al final implican la investigación de ideas clave. La siguiente figura muestra la arborescencia de esta tesis.

³⁸ La arborescencia es una herramienta que facilita la manipulación de ideas y la organización de trabajo científico, a través de ella el investigador desarrolla temas, subtemas y sub subtemas. También brinda la posibilidad de clasificar las ideas que el investigador dispone (Savall & Zardet, 2011, p.194).

³⁹ Es una estructura con ramas donde la hoja representa las ideas que va a estructurar el investigador a través de material bibliográfico o experimental (Savall & Zardet, 2011, p.191).

Figura no. 32. La arborescencia de la tesis.



Nota: Elaboración propia, a partir de Savall & Zardet (2011).

En la tesis el tronco es el objeto de la investigación fue la resiliencia organizacional, en torno a este se realiza una investigación teórica (rama 1) llamada capítulo 1 “Marco teórico” el cual tiene cinco ramas o grandes temas: el 1.1. Complejidad y adaptación de las organizaciones, 1.2. El talento humano, 1.3. La resiliencia organizacional, 1.4. El cambio organizacional y el 1.5. Aprendizaje organizacional. Cada uno de ellos tiene subtemas y algunos sub-subtemas.

Hay otras cuatro ramas correspondientes a: Metodología (rama 2), Casos de estudio (rama 3), Discusión (Rama 4), Conclusión (rama 5) y Anexos de capítulos (rama 6). Cada una tiene subramas que son los subtemas abordados para comprender el proceso de formación de la capacidad organizacional resiliente.

2.1.2. Fichas

La recopilación de información⁴⁰ es de acuerdo con una idea clave⁴¹ del tema o subtema, que en la arborescencia es una hoja, una flor o un fruto; para clasificarla se utilizaron fichas⁴².

⁴⁰ Las fuentes de información según Savall y Zardet (2011) son primarias: entrevistas al personal, revisión de documentos, punto de vista de experto, visitas a la organización. Las fuentes secundarias provienen del análisis exhaustivo de libros, revistas científicas, conferencias, actas, sitios con información confiable de datos cuantitativos como el INEGI, SCIAN, COPARMEX, Gobierno, etc.

⁴¹ La idea clave es asociada a temas y subtemas los cuales constituyen contenido substancial. Estas pueden combinarse con otras ideas clave para ser una “idea fuerza” (Savall y Zardet, 2011, p.134).

⁴² Formato simple que tiene información transcrita en ideas clave, tiene tres columnas: número de idea clave, idea clave, e imputación. Conforme se vaya recopilando información, el investigador analiza y transcribe la idea o sus ideas en fichas por tema en base a su arborescencia.

El modelo de desarrollo de una idea tiene entonces la forma de un árbol: la idea fuerza implícita o explícita (ejemplo: el “título” de un artículo en el periódico) del título es desarrollado y seguido del texto según una estructura arborescente; un texto corto es un bonsái, un libro o una tesis es un gran árbol, homotéticamente su tipo de estructura es idéntico (Savall & Zardet, 2011, p 184).

En esta tesis, todas las fuentes de información se desglosaron en ideas clave a través de fichas bibliográficas (Zavall y Zardet, 2011, p.204).

2.1.3. Plan Detallado con Ideas Clave (PDIC)

Las fichas son la fuente de material recopilado que de acuerdo con Savall & Zardet (2011) el Plan Detallado con Ideas Clave (PDIC) es la herramienta de imputación del conjunto de los materiales recolectados por lectura u observación científica.

Los materiales es decir las fichas, al inicio son analizadas y las ideas clasificadas dentro de la nomenclatura arborescente mencionada en el punto 2.2.1. de temas y subtemas.

La imputación es una actividad importante para dar estructura a cada capítulo de la tesis a través de las fichas y del uso de palabras de transición o conectores dentro de los párrafos y de un párrafo a otro. También se añaden ideas propias en base al conjunto de ideas fuerza o clave. Por lo tanto, el contenido de información de las fichas corresponde al subtema o sub subtema que recibió de la imputación y se transcribe en un formato más detallado donde viene el objetivo del capítulo, el tema y sub sub temas a los que corresponde la información. Hay un PDIC Por cada tema que es vaciado en lo que es la Tesis Doctoral.

Para consolidar el estilo y la argumentación se utilizaron las palabras de transición que tienen que ver con: orden, tiempo, comparación, contraste, conexión, conclusión, afirmación, posibilidad entre otras. También se utilizaron diversos conectores para darle una redacción más precisa y objetiva a esta tesis.

Los párrafos diseñados a partir del PDIC son descriptivos, narrativos y argumentativos en esta tesis doctoral; dentro de estos se establecieron el desarrollo de ideas propias y conexiones entre un tema y otro(s) para darle coherencia y estilo a este documento que consta de seis capítulos principales:

- I. Marco teórico
- II. Metodología de la investigación
- III. Casos de estudio

- IV. Discusión
- V. Conclusión
- VI. Anexos de capítulos

2.1.4. Tipos de resultados

En esta tesis doctoral, los resultados son de tipo cualitativo debido a que se intenta explicar un fenómeno como lo es la resiliencia organizacional a través de la **exploración** de información en la teoría y el **descubrimiento** en los casos de estudio. Tiene una aproximación cuantitativa al realizar el conteo de frecuencias de ideas fuerza y clave.

El procesamiento de esta información cualitativa es en dos sentidos: uno por medio de métodos cualitativo inductivo⁴³

Utilizando el enfoque de gestión socioeconómico también son resultados de tipo cualitativos, no obstante, el investigador (es decir el doctorante) es catalogado también como cualitativo al recopilar y procesar dicha información (Boje & Rosile, 2003, p. 12-13).

2.2. Tipo de método de investigación

Citando a Rodríguez, Gil, & García (1996) la investigación cualitativa:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (p. 32).

En el mismo sentido Savall & Zardet (2011) aluden que la investigación cualitativa busca **comprender** el sentido de las situaciones y fenómenos; son únicos por sus estrategias de acceso a datos sobre la realidad que, en la mayoría de los casos, incluye la recopilación de datos primarios, recolectados en el campo a través de la presencia física del investigador dentro de la organización (p.23).

⁴³ El investigador recopila datos en el campo con el fin de descubrir los conceptos que son representativos del fenómeno estudiado, para luego proceder a codificar esos datos (Savall & Zardet, 2011, p.33).

Dichos autores también señalan que el método investigación cuantitativa se utiliza para estudiar la relación entre un número limitado de variables en una muestra grande, su procesamiento es a través de softwares y estadísticas. Sin embargo, investigaciones recientes reconocen que la metodología de investigación es más eficiente al combinar los métodos cuantitativos y cualitativos ya que ofrecen una perspectiva interesante para el futuro de las ciencias de gestión.(p.52-54).

Las ciencias de gestión conduce muy a menudo a la recopilación de tres tipos diferentes de datos primarios: cualitativos cuantitativos y financieros⁴⁴.

Por lo tanto la investigación de esta tesis es cualimétrica⁴⁵, parafraseando a Savall & Zardet (2011) la metodología de investigación es más exitosa y eficiente combinando el método cualitativo y cuantitativo. Esta investigación requiere ambos para mejorar la comprensión del objeto de estudio (p.51).

En el transcurso de la investigación doctoral se descubre y explora información relevante a través de tres casos de estudio, que son una fuente de información cuali y cuantitativa anexa en el capítulo 5 que inicia con la exploración del contexto de las MiPymes para después descubrir los problemas de la organización a través de las entrevistas, las visitas a la organización, la observación de los procesos, la documentación entre otras actividades.

2.3. La estrategia metodológica para la investigación.

La estrategia metodológica de la investigación consistió en tres fases y se describen a continuación:

2.3.1. Recopilación de información.

- ✓ **Desde la teoría**, se buscó información relacionada con el objeto de estudio, en este caso la Resiliencia Organizacional. Para ello es necesario estudiar todas las ideas clave que se involucren con el objeto de estudio y transcribirla en fichas como se mencionó en el capítulo 2.2.2 para después clasificar en el PDIC.
- ✓ **En los casos de estudio**, se hace una recopilación de la información del contexto de las MiPymes y de cada organización a través de una la herramienta de diagnóstico socioeconómico que se explica en el capítulo 2.3.4.

⁴⁴ Los cualitativos son expresiones en forma de palabras clave, a veces subjetivas; los cuantitativos son datos no necesariamente monetarios (por ejemplo, unidades físicas, porcentajes) y en financieros algunos son solo datos (Savall & Zardet, 2011, p. 95).

⁴⁵ De acuerdo con Enríquez & Argota (2016), se entremezcla la perspectiva cuantitativa y cualitativa para encontrar diferentes caminos y conducirse a una interpretación más amplia del fenómeno de estudio.

2.3.2. Procesamiento de la información.

- Los materiales al inicio fueron analizados y las ideas clasificadas dentro de la nomenclatura arborescente mencionada anteriormente como temas y subtemas.
- Se elaboran tablas y figuras principalmente para ayudar a conectar las ideas principales dentro de los capítulos y en la parte de anexos.
- En otro momento se imputa la información recolectada a través del Plan Detallado con Ideas Clave (PDIC).
- En los casos de estudio se realiza la presentación de los resultados, donde se describen los principales disfuncionamientos detectados.

2.3.3. Análisis de la información.

- ✓ Se analizan los resultados obtenidos de las tres organizaciones en el capítulo 3. Discusión y se contrasta la información obtenida con lo que se haya encontrado desde la teoría para proponer un esquema de comprensión del proceso de resiliencia organizacional para cada una de las organizaciones.
- ✓ Se generaron los esquemas del proceso de formación de una Capacidad Organizacional Resiliente (COR) en el capítulo 3, apartado de Resultados.
- ✓ Se consigue describir temas de la nueva agenda de investigación propuesta en las conclusiones.

En resumen, la estrategia metodológica que sigue la tesis doctoral tanto para investigación teórica como para los estudios de caso se describe en la siguiente tabla.

Tabla no. 7. Estrategia Metodológica de la tesis

<i>Recopilación de datos</i>	<i>Procesamiento</i>	<i>Análisis</i>
Buscar y encontrar información referente al objeto de investigación. Casos de estudio. Recopilación de información a través del diagnóstico, observación, visita a las áreas, análisis de información, etc. En total son 3 organizaciones.	Procesar información a en fichas, después a través de un plan detallado con ideas clave que incluye la imputación de temas y subtemas tanto en la teoría como en los casos de estudio de las tres organizaciones. Se elaboran los esquemas del proceso de la COR.	Consiste en analizar y discutir la información de los casos de estudios y contrastar con la teoría.

Herramientas: Bibliografías, trabajos, libros, artículos científicos, encuesta, entrevistas, fotografías, cuestionarios, figuras y tablas. Entrevistas semiestructuradas, Bitácoras, Procedimientos, etc.	Herramientas: Orden de información cualitativa a través de gráficos, tablas, figuras y software en línea para hacer figuras de los esquemas del proceso resiliente.	Herramientas: Informes generados, datos clasificados, Esquemas y otros.
---	--	--

Nota: Elaboración propia, con base a Savall y Zardet (2011)

La descripción amplia de las tareas llevadas a cabo para el logro de objetivos de la tesis se puede consultar en el capítulo 6. Anexos de los capítulos en la tabla llamada: “Objetivos alineados a la estrategia metodológica”.

El siguiente apartado describe el fundamento y la aplicación de la herramienta de gestión socioeconómica para los casos de estudio donde las tres fases de la estrategia metodológica se encuentran presentes a lo largo la intervención organizacional.

2.4. La herramienta de Gestión socioeconómica: un método de diagnóstico e intervención para el estudio de la resiliencia organizacional de tres organizaciones.

Este apartado describe en un inicio el fundamento de la gestión socioeconómica y su relación con las teorías de apoyo estudiadas como son los sistemas complejos y su relación con la resiliencia organizacional.

Después, trata de explicar cómo se llevó a cabo el diagnóstico socioeconómico en las organizaciones y el procesamiento de la información obtenida para lograr proponer los modelos de resiliencia que se mencionan en el capítulo 3. Casos de estudio.

2.4.1. Fundamento.

Postula Savall & Zardet (2009) que el diagnóstico socioeconómico⁴⁶ de las organizaciones es un instrumento que detecta anomalías, perturbaciones y diferencias entre el funcionamiento deseado y el

⁴⁶ Es un método interactivo cuyo objetivo es la producción de conocimiento cualitativo, cuantitativo y financiero. Los materiales colectados son: los discursos de los actores, documentación, observación de las situaciones de gestión. El método para recolectar material es por entrevistas a actores, transcribir lo no dicho por las expresiones de los actores, presentación de resultados y anotaciones de las participaciones de los grupos de trabajo. El método para procesar información es diverso como el cálculo cuantitativo y financiero, validación de la presentación de resultados, análisis de la información. La esencia es cualimétrica y la transparencia explícita. (Savall & Zardet, p. 55-62).

Dicho enfoque socioeconómico es micro y macro, y además conecta los factores estratégicos del entorno externo con las condiciones de trabajo interna, así como los cambios de políticas y reglas de los trabajadores, gerencia, proveedores y comunidades.

En este método, los doctores del enfoque socioeconómico de la gestión son considerados como “investigador cualitativo” ya que recopila y procesa la información (Boje & Rosile, 2003, p. 12-13).

realmente observado denominadas disfuncionamientos que generan costos ocultos. Los principales disfuncionamientos están en las condiciones de trabajo, en la organización del trabajo, en la comunicación-coordinación, concertación, en la gestión del tiempo, en la formación integrado y en la implementación de la estrategia (p.xxvii).

El Modelo socioeconómico de las Organizaciones es creado por el Dr. Henri Savall y desarrollado en el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) desde 1976.

La teoría de gestión socioeconómica plantea que el mejoramiento del desempeño económico de una empresa puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos sin necesidad de invertir recursos económicos en procesos de investigación-intervención (Savall & Zardet, 2009, p.121)

El estudio de las organizaciones desde un enfoque de sistemas complejos adaptativos apoyado con una perspectiva de la gestión socioeconómica permite profundizar el estudio de diversos fenómenos que suceden dentro de la organización como es el proceso de formación de la Resiliencia organizacional, ya que involucra la complejidad, dinámica, desempeño económico, social, entorno, actores, energía, disfunciones, comportamientos, estructuras.

En este sentido, las organizaciones merecen ser estudiadas desde la profundidad de sus procesos para comprender sus transformaciones. El fenómeno de resiliencia es estudiado a partir de tres casos de estudio donde la autora de tesis se apoya de los postulados de sistemas complejos adaptativos, la gestión socioeconómica y el ciclo adaptativo mencionado por Holling y Gunderson en 2002.

La información se recopila, procesa y analiza a partir de los diagnósticos realizados en cada organización, durante la investigación se elaboran tres esquemas (uno por cada organización) que describen el proceso de la Capacidad Organizacional Resiliente (COR). En el siguiente capítulo sobre los casos de estudio se describe ampliamente como se llevó a cabo la metodología de diagnóstico socioeconómico en cada organización.

2.4.2. La Gestión socioeconómica y la teoría de los sistemas complejos adaptativos y la resiliencia organizacional.

La teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones privilegia el papel del potencial humano. Esta teoría sostiene que la cohesión interna es “Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” (Savall & Zardet, 2015, p. 59).⁴⁷

Añaden Savall y Zardet (2014, como se citó en Solís & Castaingts, 2021) que en esta teoría “se enfatiza en el aumento de capacidades y habilidades de las personas, en una mayor organicidad de las relaciones entre actores asentada en la comunicación, negociación y acuerdos, con el fin de establecer Contratos socialmente aceptables” (p.829).⁴⁸

Por otro lado, (Saval & Zardet, 2015) enfatizan en que:

- El éxito de la estrategia externa de la organización es una función de la intensidad de su estrategia interna.
- El nivel de desempeño externo de la organización es una función del grado de intensidad de su cohesión interna
- La variación del grado de cohesión tiene un efecto multiplicador (o efecto palanca) en la variación del nivel de rendimiento, por lo tanto, una duplicación del nivel de cohesión crea un rendimiento que aumenta más del doble. (p.63).

El estudio de las organizaciones desde un enfoque de SCA apoyado con una perspectiva del management socioeconómico permite profundizar el estudio de diversos fenómenos que suceden dentro de la organización como es el proceso de formación de la Resiliencia organizacional, ya que involucra la complejidad, dinámica, desempeño económico, social, entorno, actores, energía, disfunciones, comportamientos, estructuras.⁴⁹

Tanto el enfoque de SCA como el management socioeconómico se centran en estudiar e intervenir en las organizaciones desde un análisis sistémico, dinámico y práctico a través del diagnóstico de disfuncionamientos.

⁴⁷ La gestión socioeconómica de acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

⁴⁸ Los contratos socialmente aceptables, de acuerdo con Savall & Zardet (2005) mencionados en Solís & Castaingts (2021) “en ellos se establecen resultados que incrementen el desempeño y que son acordados bajo una lógica pedagógica de esencia cuasi-democrática” (p.32).

⁴⁹ De acuerdo con Solís & Castaingts, 2021 “la teoría socioeconómica se pueden incluir varios conceptos muy relacionados con los marcos referenciales a los sistemas complejos adaptativos”. (p.829)

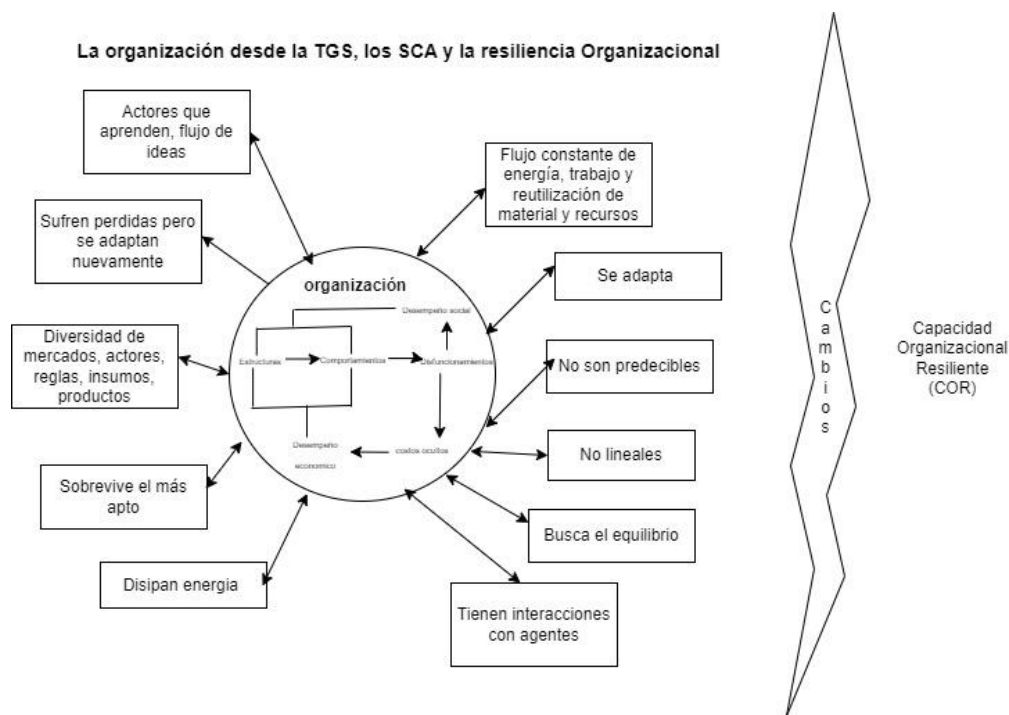
Como ya se mencionó en el capítulo 1, el diagnóstico de disfuncionamientos es una herramienta que permite estudiar y comprender la raíz de los problemas de la organización, como son la gestión del tiempo, la comunicación, coordinación y concertación, la formación integrada y la aplicación de la estrategia. Estos problemas traen consecuencias económicas y sociales que se manifiestan en los costos ocultos.

El estudio y conocimiento de los dos enfoques: el de sistemas complejos adaptativos y el de gestión socioeconómica se complementan en el estudio y conocimiento para el fenómeno de Resiliencia organizacional, ya que no solo se diagnostica los disfuncionamientos, las consecuencias económicas y sociales, sino también el proceso de respuesta que la organización mantuvo antes, durante y después de las turbulencias del entorno.

Parafraseando a Villalba Puerta (2011), en que las organizaciones como SCA son estructuras disipativas, es decir, son organizaciones influenciadas por el entorno social y ecológico; y, por otro lado, Salgado (2012) señala que la resiliencia de una organización depende de la resiliencia de los individuos que ahí trabajan y de las comunidades que se relacionan con la organización, esta red de colaboraciones fortalece la capacidad resiliente.

Cabe recordar la siguiente figura que en capítulo 1 describe la conexión y relaciones entre los elementos de la organización desde la teoría de gestión socioeconómica y los SCA para estudiar el fenómeno de la resiliencia organizacional.

Figura No. 17 mencionada en el capítulo 1. Dinámica organizacional para el estudio de la resiliencia organizacional desde la teoría de Gestión socioeconómica y los SCA.



Nota: Elaborado a partir de la adaptación de Ingeniería estratégica (p. 104), por Savall & Zardet, 2009, Universidad Autónoma Metropolitana.

Por lo tanto, la resiliencia organizacional estudiada a partir de ambas perspectivas (Sistemas complejos adaptativos y Gestión socioeconómica) brinda un camino de comprensión profundo del proceso de formación de la capacidad organizacional resiliente, ya que, por un lado, la organización se estudia como una estructura disipativa, compleja, viva, desequilibrada, cambiante y, por otro lado, se adapta, aprende, reorganiza y reconfigura para alcanzar la estabilidad y nuevamente estar preparada para el entorno.

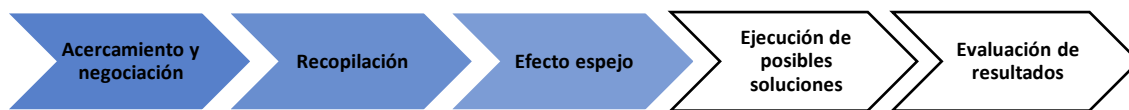
2.4.3. Aplicación de la herramienta de Diagnóstico socioeconómico para los tres casos de estudio.

Se utiliza la herramienta de gestión socioeconómica creada por Henri Savall en 1974, “a diferencia de otros métodos de desarrollo transorganizacional, el enfoque socioeconómico une la entrevista cualitativa y un método de observación de lo social con un análisis cuantitativo, contable (costos

ocultos) y económico/financiero de la estrategia de la empresa (es decir, socioeconómico e interdisciplinario)” (Boje & Rosile, 2003, p. 12).

La gestión socioeconómica combina la investigación e intervención, parafraseando a Boje & Rosile (2003, p.12-13) en el diagnóstico, la información de las entrevistas y observaciones que se dan en la organización se recopilan y procesan en fichas como se describió en el capítulo 2.4. La investigación de tipo “socioeconómica” tiene cinco fases que se describen en la siguiente figura:

Figura no. 33. Fases de la Herramienta de gestión socioeconómica.



Nota: Elaboración propia, a partir de Boje & Rosile (2003)

- i. Acercamiento y negociación para llegar a un acceso y aprobación del proyecto. (ver contrato de confidencialidad del Anexo A-8 Capítulo 6).
- ii. La recopilación de información a través de la entrevista y escucha de los individuos en la organización.
En esta misma se hace anotación de relatos de problemas y sus causas: ¿a qué afecta el problema?, ¿con qué frecuencia?, ¿a quienes afecta?, ¿Cuáles son los costos? El interventor (en este caso la autora de tesis) deben tener la capacidad de traducir cuestiones a un lenguaje entendible y más en temas económicos/financieros.
- iii. El efecto espejo, es la presentación de resultados a través de procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos. Los grupos o áreas reciben la información y retroalimentan (Ver Anexo A-9, Capítulo 6).
- iv. Se propone, negocia y ejecutan experimentos de campo para resolver los problemas de los costos ocultos y disfuncionamientos.
- v. Es la evaluación para cuantificar los resultados.

Esta investigación de carácter cualitativo solo llega a la tercera fase con el efecto espejo y la propuesta de soluciones sin llegar a la ejecución y evaluación; por un lado, describe los disfuncionamientos encontrados en los seis dominios de acción, así como determinar las causas de los mismos. Por otro lado, se estudia cómo se da el proceso de formación de una capacidad resiliente.

En las tres organizaciones se realizó el diagnóstico socioeconómico que se resume en el siguiente gráfico:

Figura no. 34. Fases del diagnóstico de los tres casos de estudio.



Nota: Elaboración propia a partir de Savall y Zardet (2009)

Básicamente son dos fases donde se recopila, procesa y analiza información:

- A) Acción HORIVERT.** Se desarrolló a partir de entrevistas semi- dirigidas y a profundidad con los actores, desde directivos y gerentes hasta el personal operativo. El diagnóstico socioeconómico implica escuchar, observar y comprender, el interventor-investigador debe escuchar a todos los actores. Esta fase fue desarrollada en cada una de las organizaciones. Enfatizan Savall & Zardet “La participación de todas las categorías del personal permite construir la adhesión de los actores en el proyecto estratégico de la empresa” (p.108).
- B) Efecto Espejo.** De acuerdo con (Zardet & Savall, 2011) el Efecto Espejo es la presentación de resultados ordenados y clasificados de las entrevistas, pretende reconocer los problemas, conocer opiniones diversas, reconocer lo no dicho por las personas y tener una claridad de los disfuncionamientos que afectan el desempeño económico y social de la organización. Consideran Boje & Rosile (2003) que en el efecto espejo los datos cualitativos y cuantitativos se retroalimentan a las partes interesadas. La autora de esta tesis tomo en su momento abundantes notas sobre las reacciones, comportamientos, adiciones y otros que fueron necesarios para el diagnóstico y su reporte de resultados.

La investigación buscó, por un lado, identificar los disfuncionamientos de cada dominio a través de la información que fue proporcionada en las entrevistas, la observación directa e indirecta y el punto de vista del experto. Por otro lado, también aportó a comprender el proceso y camino que siguieron las organizaciones (tres casos de estudio) para formar una capacidad organizacional resiliente durante la pandemia del COVID-19 y otras crisis internas que intervinieron en la identificación de disfuncionamientos

2.4.3.1. Selección de organizaciones en los tres casos de estudio.

Estas organizaciones fueron elegidas principalmente por el interés de la dirección, en su momento aún eran catalogadas como organizaciones pequeñas con un contexto marcado por la pandemia del Covid-19, los cambios que realizaban en ese tiempo de crisis determinaban diversos comportamientos del personal y una disposición o renuencia al mismo cambio que en general eran características viables para el estudio de la resiliencia organizacional.

Las organizaciones de estudio son las siguientes:

- ii. Organización “Ecotecplast”
- iii. Organización “Otomies”
- iv. Organización “Escuela primaria Topilhua Montessori”

De acuerdo con cada caso de estudio se tiene lo siguientes participantes:

- 1) Ecotecplast. Son los trabajadores de la organización de estudio en total 24 personas. Según el Diario oficial de la federación (DOF, 2009) ha clasificado a las MiPymes en México dependiendo el número de empleados; las empresas pequeñas de comercio, industria y servicios tienen de 11 hasta 50 empleados. Considerando el número de trabajadores (24), la organización es pequeña.
- 2) Otomies. Son los trabajadores de la organización de estudio en total 40 personas. Según el Diario oficial de la federación (DOF, 2009) ha clasificado a las MiPymes en México dependiendo el número de empleados; las empresas pequeñas de comercio, industria y servicios tienen de 11 hasta 50 empleados. Considerando el número de trabajadores (24), la organización es pequeña.

- 3) Escuela Topilhua Montessori. Son los trabajadores de la organización, en total 22 personas. Según el Diario oficial de la federación (DOF, 2009) ha clasificado a las MiPymes en México dependiendo el número de empleados; las empresas pequeñas de comercio, industria y servicios tienen de 11 hasta 50 empleados. Considerando el número de trabajadores (24), la organización es pequeña

2.4.3.2.Unidad de análisis de casos de estudio.

- 1) Ecotecplast. Ubicada en Iztapalapa en la ciudad de México.
- 2) Otomies. Ubicada en Ixmiquilpan, Hidalgo.
- 3) Escuela Topilhua Montessori. Ubicada en el estado de México.

2.4.3.3.Procesamiento y análisis de la información para el diseño de esquemas de resiliencia de las tres organizaciones.

La información obtenida tanto de estudios de caso como de la investigación teórica fue ordenada, clasificada y analizada como se mencionó en apartados anteriores a través de las fichas y del diseño de un Plan detallado con Ideas Clave (PDIC).

En este sentido, el diseño de los esquemas de resiliencia fue específico para cada organización y los resultados se describen y presentan en el capítulo 3. Casos de estudio, donde en resumen se obtuvieron y realizaron los siguientes insumos:

- ✓ **Matriz de convergencias específicas.** Informe de los disfuncionamientos encontrados con mayor frecuencia mencionados en el capítulo 3. “Casos de estudio”.
- ✓ **Canasta de soluciones.** Donde a través de los resultados generados, la observación, lo no dicho y toda la información obtenida de las organizaciones se realizó un informe donde se brindan posibles soluciones a los disfuncionamientos en un corto y mediano plazo; estos se mencionan en el capítulo 3. “Casos de estudio”.
- ✓ **Propuesta de Esquemas de Resiliencia organizacional.** Los esquemas del proceso de formación de la COR describen cómo cada organización llegó a un estado resiliente durante la pandemia del COVID-9.

- ✓ **Aproximación al ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).** Para cada organización se describe la aproximación de cada una de las cuatro etapas del ciclo adaptativo por Holling & Gunderson (2002) y lo que sucedió en cada organización.

Por último, cada uno de estos cuatro puntos de este capítulo describió el camino que siguió la presente investigación para su estructura y construcción. En el siguiente capítulo denominado Casos de estudio se describe ampliamente el contexto de la pandemia del Covid-19 desde lo económico hasta lo social, así como el proceso de diagnóstico hasta llegar a los resultados obtenidos para la formación de esquemas de resiliencia organizacional de cada organización a partir de la teoría planteada por Holling y Gunderson (2002) y la relación de los sistemas complejos con la resiliencia anteriormente descrita.

Capítulo 3

Casos de

Estudio

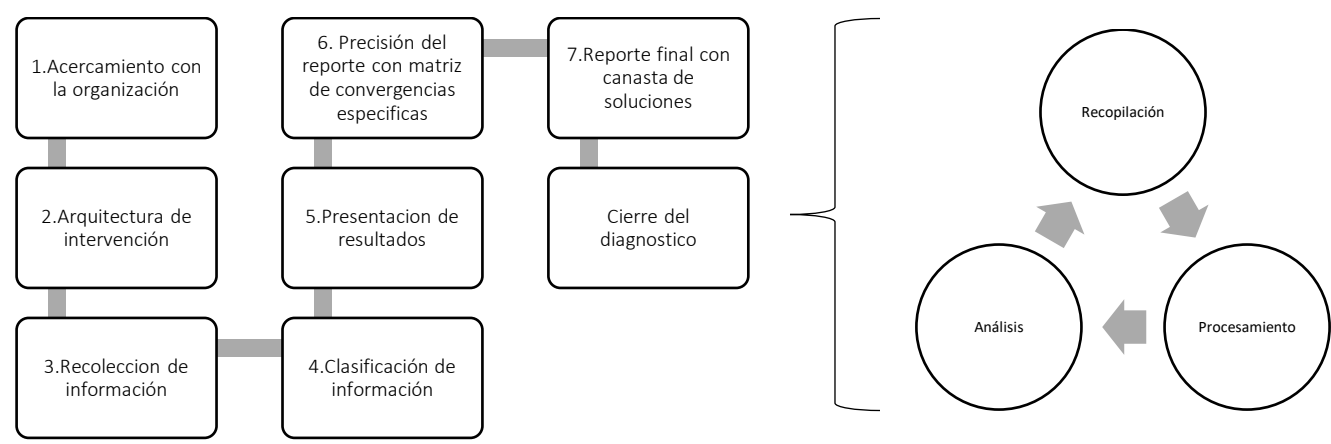
3. Casos de estudio

Objetivo. Comprender en una primera instancia el contexto de las Mipymes⁵⁰ entre el año 2019 al 2022 debido a que se realizan casos de estudio en tres organizaciones clasificadas como pequeñas empresas; un segundo objetivo fue procesar toda la información obtenida de los casos en resultados para después contrastar la teoría estudiada en el capítulo 1 con los resultados y con el enfoque cualimétrico que se llevó a cabo en toda esta investigación para diseñar los esquemas de resiliencia.

En el apartado 3.1. se estudian los efectos económicos y sociales que ocurrieron en este periodo para comprender que es un lapso idóneo y fundamenta la importancia del estudio del fenómeno de resiliencia organizacional. Esto ofreció un escenario para que las organizaciones descritas en el anterior capítulo hayan sido estudiadas.

Debe mencionarse que la intervención se logró a través de la aplicación de la herramienta de gestión socioeconómica explicada anteriormente en el apartado 2.5. que en resumen consistió en las siguientes fases de trabajo las cuales brindaron información para al final ser analizada tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 35 Aplicación de la herramienta de gestión socioeconómica a cada organización de estudio.



Nota: Elaboración propia a partir de Savall y Zardet (2009).

Del apartado 3.2 al 3.3 se describe información particular de cada organización, así como los resultados obtenidos, donde la información recopilada fue procesada a través de tablas, figuras y gráficos para que después en el apartado 3.4 se realice un análisis con las teorías planteadas de sistemas complejos y el

⁵⁰ Microempresas, tienen de 0 a 10 empleados, Pequeñas empresas tienen de 11 a 50 empleados y Medianas empresas tiene de 51 a 250 empleados. INEGI (2019), P. 1-2, Informe 25 junio 2020. Los casos de estudio fueron elegidos por presentar características descritas en capítulo 2.4.3.

ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) para el diseño los esquemas resilientes y la aproximación a cada etapa del ciclo en un nivel alto, medio o bajo.

3.1.Contexto general de las Mipymes

Para iniciar el análisis, fue necesario describir qué son las Mipymes:

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF,2009), las micro, pequeñas y medianas empresas son:

Un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las Mipymes son más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales (p. 1-2)

Se establece la estratificación de las Mipymes de conformidad con los siguientes criterios:

Tabla No. 8. Estratificación de las Mipymes.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota: Tomado de DOF, 2009, p.2.

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Cabe mencionar que las organizaciones que se abordan en los casos de estudio entran en la categoría de Pequeñas organizaciones por el número de trabajadores.

3.1.1. Importancia de las Mipymes

Las Mipymes en general son un sector que tiene mucha importancia en México y el mundo ya que generan empleo e ingresos. En el periodo de la pandemia las organizaciones afrontaron más cambios de lo debido; un reto importante fue adquirir una adaptación al entorno en corto tiempo.

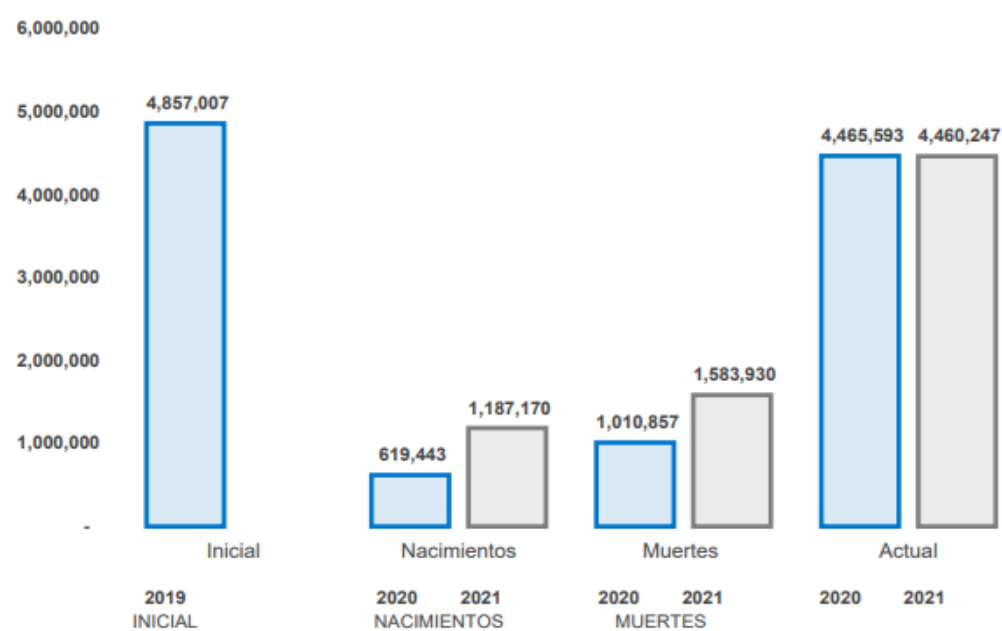
De acuerdo con Coparmex (2023) el censo elaborado por INEG en 2019 menciona que:

De los **4.8 millones de establecimientos 99.8% son MiPymes**, es decir que 99 de cada 100 organizaciones tiene este perfil. Las MiPymes generan el **52.2% de los ingresos** de las empresas y los establecimientos en el país. En particular, 14.2% fueron producidos por las micro, 16.1% por las pequeñas, y el 21.9% por las medianas. Ocupan 24.1 millones de personas, es decir **43% del empleo total y el 82% del empleo generado por dichas empresas.**

Incluso Zepeda en 2022 aseguro que las Mipymes generan cerca del **72% de empleos en México** y que su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es del 52%.

En el periodo de la pandemia Covid-19 las Mipymes sufrieron grandes cambios respecto a ingresos, personal, ubicación, cierres y aperturas. Desde el 2019 a 2021 (periodo agudo de pandemia) algunas MiPymes nacieron y otras cerraron como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 1. Contexto de MiPymes durante 2019 a 2021.



Nota: Tomado del INEGI, 2022, Comunicado de prensa núm. 335/22, P. 1-2.

Entre mayo de 2019 y julio de 2021, incrementaron en 12 % los nacimientos y en 12 % las muertes, Del 2019 y 2020 bajo el número de MiPymes (391,414). Después, entre 2020 y 2021 bajaron 5,346 Mipymes.

Para finales del 2023, según El economista (2023), **98.7% de los negocios mexicanos son Mipymes es decir 5,541,076** (del 2021 al 2023 incrementa en número de Mipymes cerca de 1 millón). Los estados con más negocios son estados de México, ciudad de México, Jalisco, Puebla y Veracruz⁵¹. Este incremento se debió a que hubo una reapertura de diversos negocios. La importancia de las Mipymes en México radica que desde la economía es generadora de ingresos y brinda empleo a millones de personas en el país. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2023 enfatizo que generan el 72% del empleo en el país y representan un 52% del Producto Interno Bruto (PIB).

Esta tesis doctoral contempla el estudio de tres organizaciones consideradas como pequeñas organizaciones que en capítulos posteriores serán abordadas como casos de estudio donde se trata de comprender su proceso de adaptación en el contexto de la pandemia del Covid-19 en que organización y los individuos no solo atravesaron por una crisis económica sino también por una crisis social a nivel interno y externo. Lo anterior brinda información para comprender a la organización como un sistema complejo en un entorno de crisis sanitaria a nivel mundial.

3.1.2. Crisis Económica, empresarial y desempleo en México.

La sobrevivencia de las Mipymes durante y después del COVID 19 fue difícil, su permanencia fue primordial para mantener una economía estable y reactivar económicamente al país en cuanto a empleos e ingresos.

Como lo hace notar Heredia & Talamante (2022), debido a la pandemia, las Mipymes tuvieron el desafío de adecuarse a las condiciones del exterior a través de la modificación de sus procesos de gestión para continuar en el mercado. Los diversos desafíos fueron:

⁵¹ 10 estados con más negocios:

Estado de México: 701,444, Ciudad de México: 475,331, Jalisco: 378,713, Puebla: 344,346, Veracruz: 326, 979, Guanajuato: 272,658, Michoacán: 260,596, Oaxaca: 251,253, Chiapas: 219,382, Nuevo León: 186,665. En base a El economista (2023)

Financieros: los gastos no esperados, la liquidez, fluctuaciones de tipo cambiario y aumento de precios en mercancía.

En relación con el cliente: retrasos en los pagos, cierre de negocios con menos afluencia, falta de liquidez, cancelación de pedidos, considerar prioridades del cliente.

Gestión operativa: demanda en actividades esenciales, negocio de deudas, falta de personal, retrasos.

Talento humano: efectividad de trabajo remoto, la liquidez de nómina, recorte de personal, salud, preocupación y desmotivación.

Tecnología: falta capacitar para usar espacios virtuales, disposición de recursos tecnológicos, contar con tecnologías para ajustarse a la nueva normalidad (p.3).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2020 menciona que los sectores más afectados por la crisis derivada de la pandemia son el comercio mayorista y minorista; las actividades comunitarias sociales y personales; hoteles y restaurantes; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y las manufacturas; el impacto se esperaba fuese mayor en microempresas y Mipymes.

En México, de acuerdo con el IMSS, de mayo a junio del 2020, se perdieron 1 millón 30 mil empleos formales.

Con base a información de INEGI (2020) con respecto a la población económicamente activa, paso de 57.4 millones de personas en marzo 2020 a 45.4 millones de personas en abril de ese año. Lo anterior representa una variación a la baja de 12 millones de personas (p.3).

Por otro lado, la actividad industrial en México cayó casi 30% a tasa anual durante abril del 2020, el cual supero el mínimo previo de 17.6% que había registrado en octubre de 1995 (Forbes, 2020).

En ese mismo año, el sector de la construcción disminuyó 38.4%, las industrias manufactureras 35.5%, la minería 3.6% y la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final fue en 3.5%.

Con base al informe de la CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe en (2023) el inicio de la pandemia empeoro la situación económica de México, el PIB se contrajo -8.3%. recuperándose un 3.9% en el último trimestre de ese mismo año.

En el tema del desempleo millones de trabajos formales e informales se perdieron, la tasa de desempleo subió un 5.5% del 2020, los empleos en riesgo eran de 24 millones lo que representaba un 44% del empleo total en México (Feix, 2022, p.1-5)

Las organizaciones enfrentaban un contexto económico desafiante con respecto a su capacidad de reacción. Una crisis de tal magnitud supero el plan y los objetivos organizacionales ya que como menciona Heredia & Talamante (2022) los gastos eran inesperados aunado a la falta de liquidez. Es posible que esta tensión del entorno haya incidido en el estado psicológico y emocional de las personas lo cual atrajo la preocupación y desmotivación.

Tanto la organización como el personal no estaban consientes del alargamiento de la pandemia, esto influyo en tomar decisiones drásticas como la disminución del personal, adquisición de tecnologías que implicaban capacitación, movimientos en la planeación y servicio al cliente que en conjunto afecto económicamente a las organizaciones e incremento el desempleo.

3.1.3. Crisis sanitaria por COVID-19

Las consecuencias económicas y sociales que ocasiono la pandemia impactaron los ingresos de las Mipymes, que se redujeron un 23.6% de marzo a abril del 2020. El aumento de los contagios orillo a las Mipymes a tomar decisiones para enfrentar la pandemia, algunas realizaron el cierre temporal como menciona Valencia & Chiatchoua, 2021, p.2.

En este contexto se observó que las Mipymes enfrentaron diversos cambios como los que expresa Feix (2022, p.1-23).

- Paros técnicos en algunos sectores debido a la falta de insumos y la cancelación de diversas actividades. En 2020, el PIB se contrajo a -1.2%.
- La actividad económica de diversos sectores se vio afectada.
- En el primer trimestre del 2020, la informalidad laboral representaba un 56% de la población ocupada en México lo que equivale a 31.3 millones de personas que no tienen amparo alguno por legislación laboral y que no cuentan con un mecanismo de protección social.
- Una caída de empleos formales.
- Afectación a la estructura social, debido a que las mujeres destinaban más horas al cuidado (sin remuneración alguna) de personas dependientes.

Todas ellas no se compararon con crisis de anteriores años, las diversas brechas sociales, económicas, políticas, culturales, educativas entre otras tantas agudizaron los impactos.

3.1.4. Impacto y consecuencias sociales.

Esta parte del capítulo trata de describir los impactos del confinamiento sobre la actividad económica, el consumo, el empleo y la pobreza.

Desde la postura de Esquivel (2020), p. 2-14 los impactos principales son:

- En la Economía. El indicador global de actividad Económica (IGAE) en abril de 2020 disminuyó un 17.3%, derivado de la disminución de la actividad industrial y del sector de servicios.
- Gasto y consumo. Diversos sectores se vieron afectados debido a los cambios en los niveles del consumo de productos y servicios. Principalmente los sectores de turismo, transporte y consumo en restaurantes fueron afectados.

- Empleo. El número total de empleos perdidos entre 2019 y 2020 fueron cerca de 11.4 millones.
- Pobreza. Es una secuela de la pandemia, y se menciona que su aumento en 2020 podría pasar de 6 a 16.6 millones de personas.

Por otro lado, Cárdenas (2022) hace mención a la deficiencia de apoyos económicos del gobierno federal para enfrentar las crisis sanitarias y compensar sus daños. En 2021 el gobierno de México destino solamente el 1.2% del PIB. El gobierno no reasigno recursos de sus obras ni de los subsidios directos otorgados para ayudar a empresas, trabajadores y familias. En el tema de educación y salud no se destinó un aumento significativo. Se enfatiza que la falta de apoyos gubernamentales adicionales a los programas sociales dirigidos a las familias y empresas contribuyeron a la gravedad de la crisis (p. 3-23). Estos son los impactos mencionados:

Social. Fallecimientos de personas entre ellos 17 mil trabajadores de la salud tras haber contraído el virus SARS-CoV-2. Aunado a esto el desabasto de medicamento fue un problema que refleja el deterioro de salud en México; se sufrió el desabasto de recetas del 2019 al 2021. 15.6 millones de personas perdieron su acceso a servicios de salud lo que afecto a la población. Lo anterior derivo en que las familias destinaran un gasto en el pago de médicos y medicinas durante este tiempo; el gobierno designo solo suficientes recursos con escasos resultados. El INEG en 2020 estima que el gasto del bolsillo en el tema de salud para las familias aumento 41% en los últimos dos años.

Pobreza y Desigualdad. Hubo menos actividad económica en 2020, lo cual reduce el bienestar social de la población. Del 2018 al 2020 la pobreza paso de 49% a 52.8%. Los programas sociales fueron insuficientes e inequitativos. La desigualdad se agudizo no solo en el poder adquisitivo, sino también en el acceso a servicios básicos como el de salud, educación, provisión de servicios de agua o saneamiento y otros más que son derechos humanos. Cabe destacar que todo este panorama obstaculizo el acceso a justicia y agudizo la discriminación.

Abandono escolar. La sufrieron aquellos niños y adolescentes que no tienen recursos para acceder a herramientas de aprendizaje a distancia. El 12% de los niños menores de cinco años tienen desnutrición crónica y 65% no tuvieron acceso a libros infantiles. Los efectos son y serán la deficiencia lectora y escritura cuando lleguen al nivel de la primaria. Haber recibido clases en línea no garantiza un aprendizaje adecuado, aunado a que la capacidad técnica y pedagógica de docentes, padres y tutores no

se adquiere en solo unos meses ante un acontecimiento que paralizó al mundo. La matrícula disminuyó ya que al menos en el nivel medio superior 123 mil jóvenes no volvieron a clases a pesar del esfuerzo del gobierno federal al otorgar apoyos económicos.

Los impactos de la pandemia descubrieron las brechas sociales, educativas, económicas y de salud en México y el mundo; no solo se reflejaron los millones de muertes sino los costos a nivel global tanto económicos como sociales. Para las empresas el entorno y su turbulencia afectaron su operación, toma de decisiones y su rutina de organización.

En esta tesis doctoral las tres organizaciones de estudio fueron estudiadas durante la pandemia y en inicio del control de esta. El escenario que se describió en los anteriores capítulos es un contexto que permite el estudio del proceso de formación de la capacidad organizacional resiliente (COR). Las organizaciones de estudio son una fuente de información al considerarlas como:

- Sistema socio ecológico⁵² formado por dos subsistemas: social y ecológico.⁵³
- Sistema complejo adaptativo.

El proceso de formación de la Resiliencia organizacional se estudia con ayuda de la herramienta de diagnóstico organizacional propuesta por el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) mejor conocida como SEAM (Socio-Economic Approach to Management) por sus siglas en inglés. El diagnóstico de gestión socioeconómica brinda información sobre los disfuncionamientos que impiden un desempeño equilibrado entre lo económico y lo social. Esta herramienta también nos permite explorar diversos fenómenos como el de la resiliencia organizacional

⁵² Salas & Ríos, (2011) “los sistemas socio ecológicos se consideran sistemas complejos adaptativos (SCA), pues son sistemas que debido a las interacciones constantes se reajustan y autoorganizan continuamente sin necesidad de un control centralizado” (p.137).

⁵³ Holling mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015) la organización es como un sistema socio-ecológico con una compleja estructura que puede ser analizada considerando el subsistema social y otro ecológico. Subsistema social. conformado de comportamientos e ideas, donde los primeros incluyen a las instituciones políticas, económicas y sociales, y a la tecnología; y las ideas incluyen los valores, conocimiento, ideología, espiritualidad, artes y cultura. (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015).

Subsistema ecológico. Incluye todos los ecosistemas, minerales, hidrología, clima, procesos físicos, químicos y biológicos de la biósfera (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015).

de tal forma que en este trabajo se describe tres procesos de formación de una Capacidad Organizacional Resiliente (COR) que serán descritos en los esquemas de resiliencia elaborados por la autora de tesis en los siguientes capítulos.

3.2. Casos de estudio.

Como se mencionó al inicio de este capítulo la herramienta de gestión socioeconómica fue aplicada a los casos de estudio (las organizaciones) donde se realizaron las siguientes actividades principales:

- 1.Acercamiento con la organización
- 2.Arquitectura de intervención
- 3.Recoleccion de información
- 4.Clasificación de información
- 5.Presentacion de resultados
6. Precisión del reporte con matriz de convergencias especificas
- 7.Reporte final con canasta de soluciones
- 8.Cierre del diagnostico

Si bien el entorno marcado por la pandemia influyo en las actividades de las organizaciones, es necesario conocer aspectos específicos de cada una como su historia, misión, visión, contexto actual, su organigrama, etc para comprender sus procesos internos. Los siguientes subtemas describen información que fue necesario recopilar para esta investigación de tres casos de estudio.

3.2.1. Caso de estudio no. 1. Organización ECOTECLAST.

La organización de estudio es Ecotecplast S. A. de C.V., la cual desarrolla aditivos para la industria del plástico, así como resinas compostables, activos biodegradables y diversos compuestos con reciclado

por consumo. Tiene 28 años de experiencia en el sector del plástico y es una organización que busca la transición de la industria hacia una sustentabilidad del plástico.

Ecotecplast, desarrolla aditivos a la medida de sus clientes, enfocándose en resolver los procesos de transformación, así como proporcionar funcionalidad extra a la resina, retardante de flama y aditivos mejorando las propiedades de impacto.

Las compañías en el negocio de la industria del plástico usan los aditivos y agentes desarrollados para optimizar y ecoeficientar los recursos de los procesos de transformación del plástico.

Actualmente, la organización no tiene certificaciones como ISO 9000 o ISO 14000, sin embargo, ha desarrollado aditivos para la industria del plástico que cumplan con regulaciones que procuren el cuidado del medioambiente.

De acuerdo con Ortega (2023) en 2022 México registró un consumo aparente de plásticos de 5.9 millones de toneladas y una producción de 3.8 millones de toneladas, equivalentes a 400 mil millones de dólares, según datos de ANIPAC⁵⁴

La industria reflejó incremento en segmentos como envase -embalaje y consumos equivalente al 45% del total de plásticos y, por otro lado, el segmento correspondiente a la industria de la construcción y la automotriz sufrieron afectaciones durante la pandemia. Según el ANIPAC, la industria de autopartes es el tercer segmento más importante de la industria del plástico que representa el 8.5 del consumo total; le sigue la industria automotriz con el 8% del volumen total del mercado.

El diagnóstico se realiza en toda la organización, la cual se encuentra integrada por una dirección general, tres gerencias: Ventas, Operaciones y Administración; en total 24 personas. Mediante un proceso de entrevistas se detectaron aquellos síntomas dentro de la organización que conllevan a los disfuncionamientos.

ECOTECPLAST, como empresa mexicana con más de 28 años de experiencia en aditivos para la industria del plástico cuya visión es ser líder en la industria del plástico, fabricando aditivos y compuestos que contribuyan al medioambiente impactando en mercados nacionales e internacionales.

⁵⁴ ANIPAC, es la Asociación Nacional de Industrias de Plástico, A.C.

Los productos fabricados en ECOTECPLAST, promueven la reducción de tiempos de fabricación, ahorro de energía, y reducción de huella del carbono. La organización brinda asesoría para reducir, reciclar, rediseñar y rehusar en los procesos de los clientes en el uso de los aditivos. La planta se encuentra ubicada en Andrés Tutino 17, San Miguel, Iztapalapa, 09360, Ciudad de México.

3.2.1.1. Clasificación según SCIAN.

De acuerdo con el (SCIAN, 2018) pertenece al sector de fabricación de plásticos y caucho sintético en formas primarias (32), subsector de resinas sintéticas (325211).

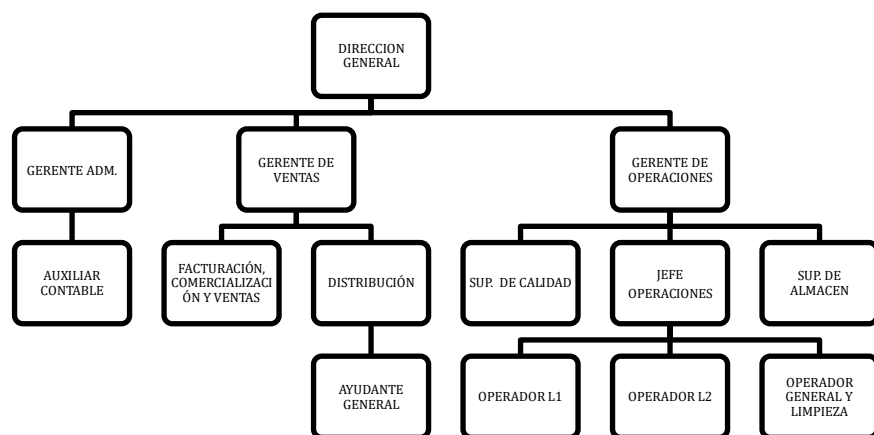
La organización inició operaciones en los años 90, se ubicó inicialmente en Azcapotzalco y años después compraron una nave industrial ubicada en Andrés Tutino 17, San Miguel, Iztapalapa, C.P. 09360 en Ciudad de México.

Su misión es lograr economía circular mediante innovación, aplicando la investigación, desarrollo y fabricación de aditivos 100 % activos; y su visión es ser líderes e innovadores en la industria del plástico, fabricando aditivos y compuestos que contribuyan en el medioambiente impactando en mercados nacionales e internacionales.

En la organización ECOTECPLAST están comprometidos a ofrecer productos de calidad, sustentables y amables con el medioambiente, que minimicen el uso de energía eléctrica y que brinden mayor eficiencia a los clientes. (Ecotecplast, 2022)

3.2.1.2.Organigrama

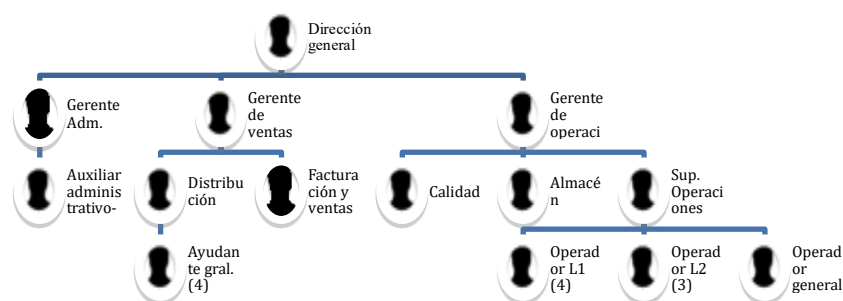
Figura No. 36. Organigrama de ECOTECPLAST.



Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la organización Ecotecplast (2022) y Montes (2022).

ECOTECPLAST, se encuentra integrada por una dirección general, tres gerencias: Ventas, Operaciones y Administración. La gerencia de ventas tiene el área de facturación, ventas, y la distribución (en total 7 personas); el gerente de operaciones tiene a cargo el área de calidad, operaciones y almacén (en total 14 personas) y la gerencia administrativa tiene solo dos personas. En total 24 personas.

Figura No. 37. Arquitectura de Intervención caso de estudio no. 1 Ecotecplast.



Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Ecotecplast (2022)

3.2.1.3. Contexto general del sector.

La empresa actualmente no tiene certificados como ISO 9001 o ISO 14000, pero ha desarrollado aditivos para la industria del plástico que cumplan con normas que protegen el medioambiente. Por ello, la organización ha tratado de alinearse a las siguientes normatividades con un enfoque sustentable:

Tabla no. 9. Normatividad del sector de plásticos

Normatividad	Descripción e importancia
TUV Austria Industrial (TUV, 2022)	Los envases o productos que presentan la etiqueta OK Compost INDUSTRIAL garantizan que son biodegradables en una planta de compostaje industrial. Esto se aplica a todos sus componentes, tintas y aditivos. El punto de referencia para el programa de certificación es la norma armonizada EN-13432:2000. Esto implica que, cualquier producto que lleve el logotipo OK Compost INDUSTRIAL, cumple con los requisitos de la Directiva Europea de envases y embalajes.
TUV Austria home (TUV, 2022)	Considerando comparativamente el pequeño volumen de residuos involucrados, la temperatura en compost doméstico es claramente más baja y menos constante que en un entorno de compostaje industrial. El compostaje doméstico es, por lo tanto, un proceso más difícil y de ritmo más lento. La innovadora respuesta de TÜV Austria a este desafío es el sistema de certificación OK Compost HOME para garantizar la biodegradabilidad completa conforme a unos requerimientos específicos, incluso en compost doméstico. Ha servido de base para la redacción de varios estándares, tales como: Australia: AS 5810 (2010) - Plásticos biodegradables - Plásticos biodegradables aptos para compostaje doméstico Francia: NF T 51800 (2015) - Plásticos - Especificaciones para plásticos aptos para compostaje doméstico Europa: prEN 17427 (2020) – Envase/ Embalaje - Requisitos y esquema de ensayos para bolsas aptas para el tratamiento en instalaciones de compostaje doméstico.
Norma Mexicana NMX-E-232-CNCP-2011 (DOF, 2014)	Establece y describe los símbolos de identificación que deben tener los productos fabricados de plástico, en cuanto al tipo de material se refiere, con la finalidad de facilitar su selección, separación, acopio, recolección, reciclado y/o reaprovechamiento. El símbolo se compone de tres flechas que forman un triángulo, con un número en el centro y abreviatura en la base. 1. Poli(etilen tereftalato)—PET 2. Polietileno de alta densidad —PEAD o HDPE 3. Poli(cloruro de vinilo)—PVC o V 4. Polietileno de baja densidad 5. Polipropileno – PP 6. Poliestireno – PS 7. Otros
Ley general de economía Circular (CIATEJ, 2022)	Promueve la eficiencia en el uso de productos, servicios, materiales, ente otros, a través de la reutilización, reciclaje y diseño de economía circular. Facilita la valorización energética para cumplir políticas de cero residuos. Facilita el desarrollo tecnológico para el reciclaje, la reutilización y el rediseño de productos, impulsar y fomentar que los productos incorporen criterios de economía circular. Promover la integración de cadenas de valor y difundir una cultura de corresponsabilidad ambiental en la población para lograr un consumo responsable. Facilitar la transformación hacia ciudades y comunidades sostenibles bajo criterios de sustentabilidad. Fomentar el uso, la generación y el acceso a energía limpia y renovable con apego a los principios de economía circular y promover la transición hacia una cultura de mayor sustentabilidad.
NMX-E-273-NYCE-2019 (QNYCE, 2022)	Plásticos compostables – Especificaciones y métodos de prueba. establece las especificaciones mínimas que deben cumplir los plásticos que son adecuados para la recuperación orgánica a través de composteo aeróbico. Esta Norma Mexicana es aplicable a todos los productos y materiales plásticos compostables que se fabriquen, comercialicen y distribuyan en territorio nacional.

Nota: Elaboración propia a partir de información de Ecotecplast (2022)

3.2.2. Caso de estudio no. 2. Organización OTOMIES.

Es una organización dirigida y operada por mujeres indígenas, orgullosas de poder cultivar, procesar, envasar y finalmente compartir productos artesanales que se desprenden del campo haciéndolos únicos por su exquisitez y su conjunto de cualidades, sus presentaciones, colores, sabores, olores, texturas y la

esencia principal de incluir nuestra cultura a través de la parte artesanal en cada uno de sus distingos competitivos que los hacen únicos.

Es una Sociedad Cooperativa de mujeres indígenas que ante la necesidad de mejorar nuestras condiciones extremas y buscando oportunidades para superar las condiciones limitadas de vida, nace la Sociedad Cooperativa de nombre Procesadoras de Alimentos, manualidades y Artesanías, S. C. de R.L. de C.V. quien está operando bajo la marca comercial de OTOMÍES.

OTOMIES una marca colectiva donde se promueven productos y servicios de calidad

Su misión es ser una empresa que produce comparte y promueve productos gourmet artesanales; siempre enfocándonos y comprometidos a ser una organización sensiblemente humana, innovadora y competitiva, orientada a la entera satisfacción de cada uno de nuestros clientes.

La visión: es ser una empresa franquiciadora y exportadora de productos exóticos artesanales, mejor posicionada en los mercados gourmet más exigentes, contando con reconocimiento de nuestra marca, por su innovación constante y por proyectar la esencia de nuestras culturas; orgullosamente Otomies.

Con el crecimiento de la empresa se generaron 3 jornadas laborales dando más de 120 empleos directos, y 170 empleos indirectos además de contar por lo menos 480 bordadoras, y más de 30 artesanas de incrustación de concha de abulón permanentes.

El mercado meta está dirigido al sector de Gran turismo que viene del extranjero a México, principalmente por cuestiones de placer, diversión y cultura.

3.2.2.1. Clasificación según el SCIAN⁵⁵.

La promotora turística pertenece al sector 71 “Servicios de esparcimientos culturales y deportivos, y otros servicios recreativos”, subsector “Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares” (711320), que considera aquellas unidades económicas dedicadas a las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.

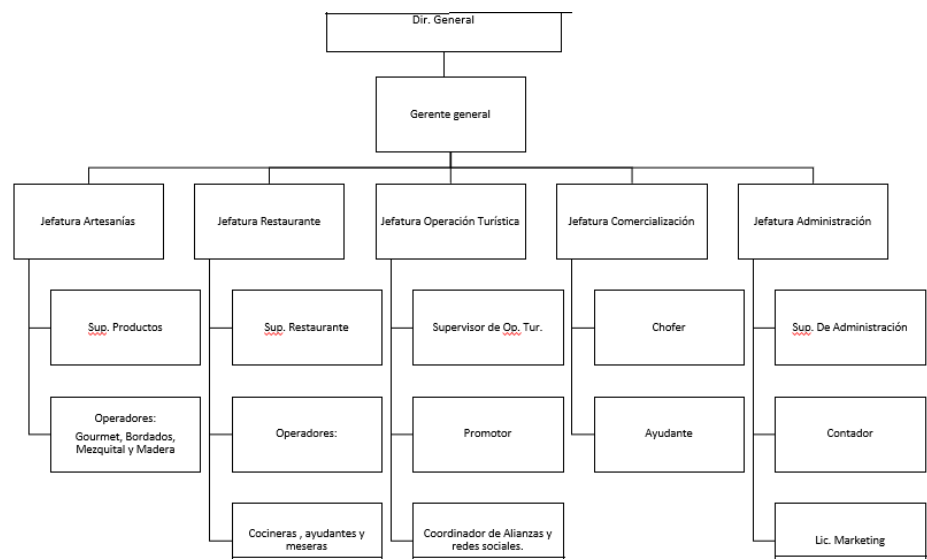
Y por otro lado se relaciona también al sector (31-33) de Industrias manufactureras, subsector “otras industrias” (339999), que considera la fabricación de productos a base de madera, metal y prendas de vestir entre otras más.

⁵⁵ Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018, SCIAN México 2018.

En este sentido prevalece que Otomies pertenece a la línea de industrias creativas o de la economía naranja por ofrecer productos y servicios relacionados con dicho sector cultural.

3.2.2.2.Organigrama de Otomies.

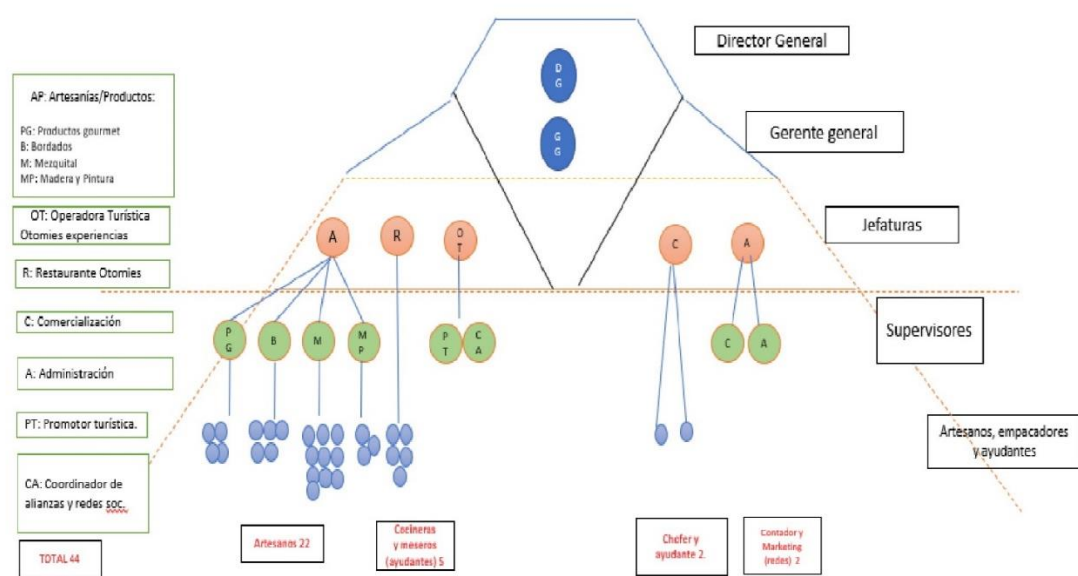
Figura No. 38. Organigrama de Otomies.



Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la Dirección de la organización Soto (2022)

Otomies, se encuentra integrada por una dirección general, 1 con gerente, 5 jefaturas, 8 con supervisores: 4 de artesanías, 1 en restaurante, 1 en operación turística, 1 en comercialización y 1 en Administración; en total hay 22 artesanos y 7 ayudantes generales. En total 44 personas.

Figura No. 39. Arquitectura de Intervención caso de estudio no. 2 otomíes.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Dirección de la organización Otomíes, Soto (2022).

3.2.2.3.Contexto general del sector cultural.

El sector cultural en México ha estado creciendo y tiene un rol clave en el desarrollo económico de diversas localidades del país. A finales del 2020 el INEGI de acuerdo con Mendoza (2021) informó que las actividades del sector cultural representan 2,9% del total de la economía del país⁵⁶, sin embargo, también presentó una caída de 9,4%.

El patrimonio cultural es una construcción social que entrelaza recursos económicos e identidades colectivas. Es un elemento único y diferenciador que puede establecerse como una ventaja competitiva en el mundo globalizado, ya que liga lo local con lo global.

Desde el punto de vista económico, la cultura posee una dualidad económica y simbólica que se manifiestan en el producto interno bruto, ingresos, empleo, bienestar social y propiedad intelectual principalmente de acuerdo con González & Arriaga (2016, p. 3).

⁵⁶ Al desagregar el PIB de la cultura, "los medios audiovisuales generaron 37,8% del total; la producción cultural de los hogares [que incluye trabajo en actividades culturales o comercio de productos culturales] 20% y artesanías 18,3%". Durante 2020, las actividades económicas del sector de la cultura generaron 1.220.816 puestos de trabajo, lo que representó 3% del total nacional, según los resultados del estudio. (Mendoza, 2021)

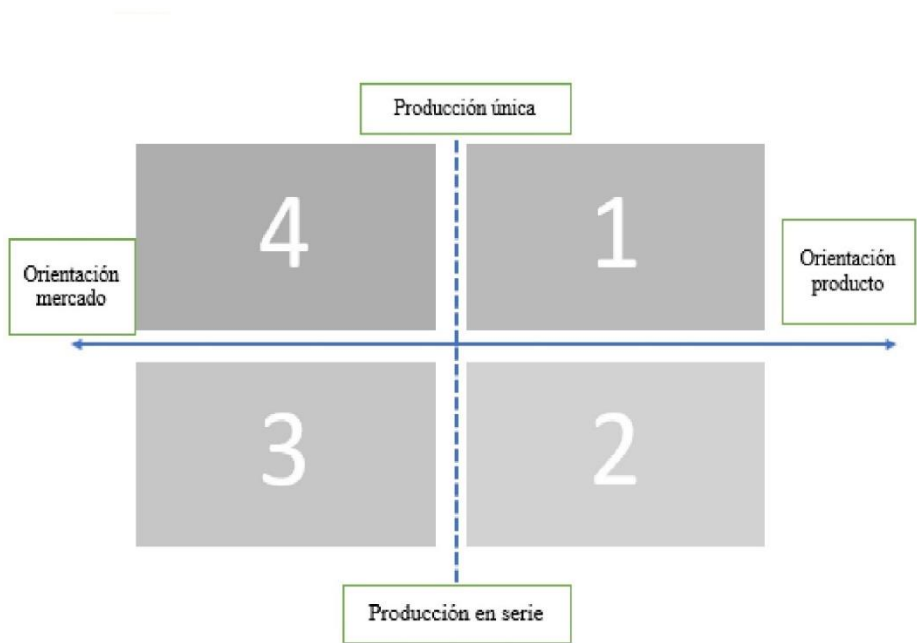
Según el INEGI mencionado por Mendoza (2021), en 2019 las actividades relacionadas con las industrias creativas o “Economía Naranja” alcanzaron en México un valor de 635,000 millones de pesos.

En base Colbert et al (2007) se puede categorizar las organizaciones culturales en función de unos criterios específicos:

Primer criterio. De lado derecho la misión se centra en el producto y de lado izquierdo en el mercado.

Segundo criterio. De Arriba hacia abajo, refiere al modo de producción: masiva o en serie.

Figura No. 40. Criterios de distinción entre organizaciones del sector de las artes e industrias culturales.



Nota: Adaptado a partir de Colbert et al. (2007).

Por lo tanto, en el cuadrante 2 se sitúa la organización de estudio Otomíes, dado que se centra en el producto y produce masivamente los productos como mermeladas, salsas tipo gourmet-exóticas, así como bordados, artículos a base de mezquitil y distintas artesanías elaboradas con diversos materiales que se encuentran en la galería y se exhiben en ferias y otros eventos para el público general. Para el caso de la promotora turística de Otomíes se ubica en el cuadrante 3, ya que se orienta al mercado al

ofrecer diversidad de paquetes turísticos que incluyen hospedaje, comida, rutas, entradas a balnearios, campamentos y spas entre otros de forma masiva a lo largo del año.

3.2.2.4. Clasificación según el SCIAN⁵⁷ del sector cultural.

La promotora turística pertenece al sector 71 “Servicios de esparcimientos culturales y deportivos, y otros servicios recreativos”, subsector “Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares” (711320), que considera aquellas unidades económicas dedicadas a las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.

Y por otro lado se relaciona también al sector (31-33) de Industrias manufactureras, subsector “otras industrias” (339999), que considera la fabricación de productos a base de madera, metal y prendas de vestir entre otras más.

En este sentido prevalece que Otomíes pertenece a la línea de industrias creativas o de la economía naranja por ofrecer productos y servicios relacionados con dicho sector cultural.

Con apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y en su labor de impulsar el desarrollo de los Pueblos Originarios, en 2015 después de una exhaustiva observación de los procesos se otorga la certificación de Manos Indígenas. Es una garantía de que los procesos de los productos son artesanales respaldado por la calidad de estos, considerando desde su proceso de elaboración hasta su decorado final. Después de una evaluación también se obtuvo el registro de la FDA (Food Drug Administration) de acuerdo con la Dirección General de Otomíes por Soto (2022).

Se están trabajando todas las tablas nutrimentales de los productos Otomíes con un laboratorio autorizado por la FDA con el fin de iniciar la exportación.

3.2.3. Caso de estudio no. 3. Organización TOPILHUA.

Topilhua Montessori, es una escuela que contribuye desde hace 20 años a la formación escolar de niños en condiciones de vulnerabilidad social, económica y familiar principalmente. Está ubicada en Pte. 11-A 4423, Alfredo del Mazo, 56619 Valle de Chalco Solidaridad, en el estado de México.

⁵⁷ Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018, SCIAN México 2018.

3.2.3.1. Clasificación según SCIAN.

De acuerdo con el (SCIAN, 2018) pertenece al sector de servicios educativos (61), subsector escuelas de educación básica (611), rama escuelas de educación preescolar (611111) y escuelas educación primaria, (61112) que consideran aquellas escuelas que imparten educación preescolar y primaria comunitaria.

De acuerdo con la información proporcionada por Cancino (2023), la organización de nombre Topilhua Montessori inició operaciones en el año 2001, brinda servicios educativos a niños y niñas de nivel preescolar y primaria bajo el método “*Montessori*”, el cual han adaptado desde el año 2011; es la única escuela de la zona que da servicio con el método Montessori. Actualmente se ven beneficiados 75 niños.

Su misión es “guiar a niños y niñas de Valle de Chalco para que logren su potencial por sí mismos en un entorno saludable.”

Su visión es “contribuir a la formación de seres humanos libres, responsables, que contribuyan para sí y en colaboración una vida digna”.

Según su propuesta de valor “Los valores que guían el actuar de la empresa son: respeto, honestidad y responsabilidad”.

La organización Topilhua Montessori se ubica en una zona de vulnerabilidad del estado de México, específicamente en el municipio de Valle de Chalco, donde hay un índice elevado desigualdad social, rezago social y marginación. Esta organización se creó con el fin de brindar a los niños una educación de calidad a través de una cuota mínima de recuperación.

El patrocinio de esta organización es de tres fuentes: cuotas de recuperación (61%), Monte de Piedad (25%) y otros donativos recurrentes (14%), de tal manera que los niños beneficiarios por la organización son subsidiados con el 60%. Actualmente se atienden a cerca de 75 niños de preescolar y primaria.

La organización fue constituida como Institución de Asistencia Privada (IAP), una persona moral con fines de interés público que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin

designar individualmente a los beneficiarios y sin propósito de lucro de acuerdo con la JAPEM⁵⁸ (2022).

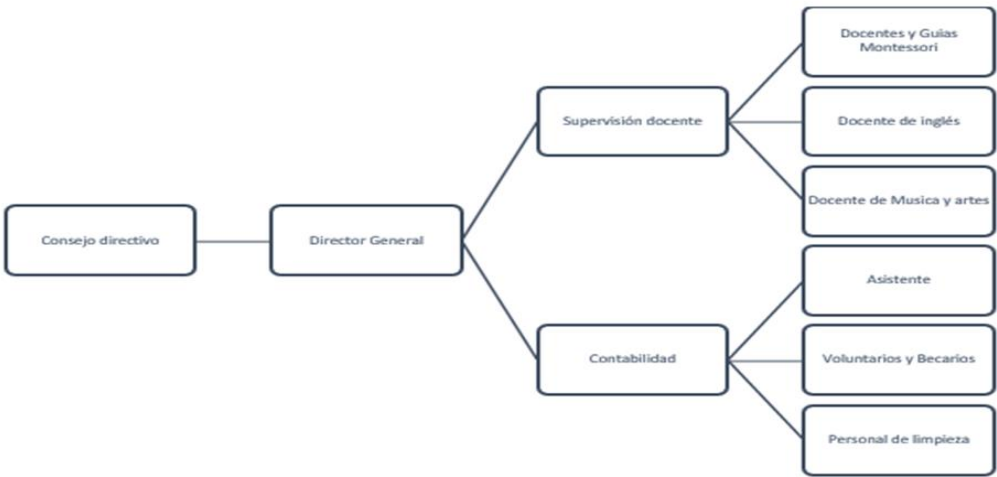
De acuerdo con la JAPEM (2022) las IAP promueven una cultura de ayuda al prójimo; Incentivar la participación de la sociedad civil en materia asistencial; Brindar opciones de apoyo en materia social, que los gobiernos no puedan cubrir. Unir esfuerzos en favor de los más necesitados; y mejorar las condiciones de vida de personas en situación de marginación y vulnerabilidad en la entidad.

La organización de estudio Otomíes ha mantenido relaciones con la Junta de Asistencia Privada del Estado de México (JAPEM), Fundación Educa, Asociación con capacitadores de la metodología Montessori y Educación Sin Fronteras principalmente para capacitación a docentes y personal de la escuela

Desde hace dos años ha tratado de generar alianzas con otras instituciones para diseñar un plan estratégico de conseguir fondos en nuevos proyectos.

3.2.3.2.Organigrama

Figura No. 41. Organigrama de la organización Topilhua.

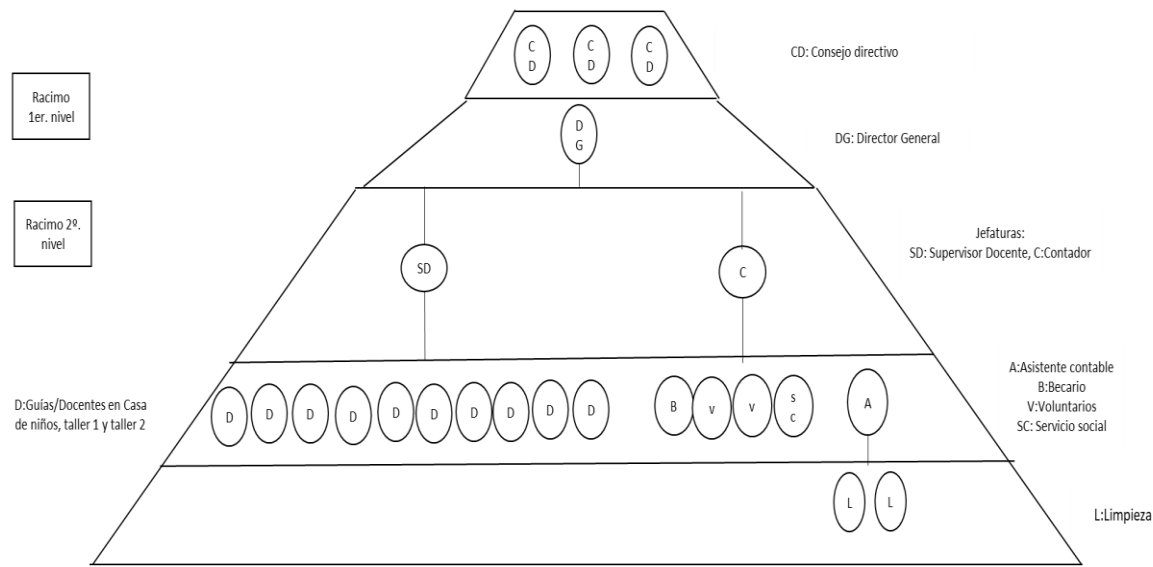


Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la Dirección de la organización Cancino (2022).

⁵⁸ Junta de Asistencia Privada del Estado de México (JAPEM)

Topilhua Montessori, se encuentra integrada por un consejo directivo conformado por 3 personas que representan a la organización, una directora general, dos jefaturas: Docente y Contabilidad, 8 docentes que son Guías Montessori certificadas, 1 docente de inglés y 1 docente de música y artes, 1 asistente de contabilidad, 2 voluntarios, 1 becario, 1 de servicio social y 2 personas que ayudan a la limpieza del colegio. En total 23 personas.

Figura 42 Arquitectura de Intervención caso de estudio no. 3 Topilhua.



Nota: Elaboración Propia a partir de información proporcionada por Topilhua Montessori, Cancino (2022).

3.2.3.3.Contexto general del sector

En México el sector social tiene múltiples connotaciones: son cooperativas, organizaciones de caridad vinculadas a una religión o grupo de voluntariado, organizaciones de asistencia a grupos vulnerables, instituciones que promueven derechos humanos y protección infantil etc.

De acuerdo con Verduzco (2001) el tercer sector es un sector solidario o no lucrativo de actividades de diverso tipo en los campos de la educación, la salud, la cultura, la recreación, el deporte, la religión, la organización social y la política. -

La definición del tercer sector como sugiere Rodríguez (2005) es difícil ya que se cruza con condiciones de complejidad social y el desarrollo desigual de la sociedad y el estado. Está en

permanente construcción, es decir es dinámica y toma la forma del contexto social, político y ciudadano (p.465).

Las organizaciones del tercer sector se definen en la opinión de Chávez & González (2018) como aquellas agrupaciones u organizaciones mexicanas legalmente constituidas, que realizan una o algunas actividades contenidas en el artículo 5 de la Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (de acuerdo a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil) y no persiguen fines de lucro ni proselitismo partidista, político-electoral o religioso (48-50).

Tabla No. 10. Clasificación de las OSC.

Clasificación	Ejemplo	
Según ingresos	De mercado: ingresos provenientes de actividades no relacionadas con su objeto social.	Comercialización de bienes y servicios
	De no-mercado: ingresos provenientes de actividades relacionadas con su objeto social	• Cuotas de recuperación • Donativos • Pago por servicios
Según destinatarios	Miembros	Clubes sociales • Clubes deportivos • Colegios de profesionales • Cámaras empresariales • Sindicatos
	Terceros	• Fundaciones (tienen patrimonio propio) • Asociaciones operativas (sin patrimonio propio) • Organizaciones de servicios al sector

Nota. Tomado de Chávez & González, 2018, p.54.

México y las Organizaciones de la sociedad civil. En México existen más de 39,000 OSC que cumplen con las siete características de autonomía, sin fines de lucro, institucionalizadas, privadas, voluntarias, de beneficio a terceros, no religiosas y no políticas de acuerdo con Chávez & González, (2018, p56).

Existen tres fuentes de información de registro de estas organizaciones: Indesol, SHCP e INEGI. La diferencia de la cuantificación de los registros se debe al tipo de incentivos para inscribirse y a las características que se toman al definir la unidad de medida. La inscripción a estos tres registros es voluntaria. Por una parte, Indesol tiene registradas 39,121, SHCP 8,836 e INEGI 66,000 (p.57).

La promulgación de la LFFAROSC (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil) en 2004 abrió la posibilidad para que, de manera más institucional, las OSC accedieran a recursos públicos. Los artículos 3 y 6, fracciones V y VII, establecen el derecho de las OSC a disfrutar apoyos y estímulos públicos, así como a recibir donativos para el desarrollo de sus actividades.

La organización de estudio Otomies fue constituida como una Institución de Asistencia Privada que de acuerdo con la JAPEM (2022) su función es brindar opciones de apoyo en materia social a favor de los más necesitados para mejorar las condiciones de las personas, en este caso los niños de la entidad. La LFFAROSC reconoce las IAP'S como organizaciones de sociedad civil (OSC) que hacen actividades asistenciales establecidas en la Ley de Asistencia Social. El PIB generado por las organizaciones no lucrativas públicas y privadas alcanzó 559,490 millones de pesos en 2016 (incluyendo la valoración económica del trabajo voluntario). Esta cantidad representó el 3% del PIB total de la economía del país.

(Chávez & González, 2018) mencionan también que las OSC mexicanas emplean a 1,501,000 personas. Y añaden que la falta de certidumbre en la supervivencia de las organizaciones, los bajos salarios que hay en el sector y la alta rotación de personal en el mismo, hacen que nuestro país se ubique en este rubro a una distancia importante de países como Israel, Bélgica o Estados Unidos.

Gestión, legitimidad y transparencia. Como plantea (Díaz, Titova, & Arellano, 2021) las OSC en México han manifestado una ausencia significativa de proactividad para garantizar qué información sobre aspectos importantes de su funcionamiento y acción (tales como los apoyos que reciben), los objetivos que persiguen y los resultados que obtienen, estén disponibles de manera accesible. Una mayor transparencia con relación a estos aspectos esenciales permitiría un mejor conocimiento sobre los intereses que representan.

Los registros al gobierno son “voluntarios” y que existen otros trámites para acceder a recursos y apoyos que son una carga administrativa excesiva que han propiciado desincentivar el propio registro. Muchas OSC operan sin acudir a apoyos federales a pesar de que manifiestan una necesidad de recursos para seguir operando, abrir nuevos proyectos y cubrir otras necesidades.

3.3.Resultados de los tres casos de estudio.

A través de la herramienta de diagnóstico socioeconómico descrita en el capítulo 2.4 y aplicada para los tres casos de estudio se obtuvo gran cantidad de información tanto de las entrevistas, las visitas, revisión de información, presentación de resultados y punto de vista del experto. Toda esta información fue procesada y analizada como parte de la estrategia metodológica de tal modo que se obtuvieron los siguientes resultados que se describen a continuación.

3.3.1. Dominios de acción predominantes de los tres casos.

Los dominios de acción que generaron mayor cantidad de ideas fuerza fueron en el siguiente orden:

Tabla No. 11. Dominios de acción con mayor cantidad de ideas fuerza.

Ecotecplast	Otomies	Topilhua.
Lugar 1. Organización del trabajo Lugar 2. Condiciones de trabajo Lugar 3. Gestión del tiempo Lugar 4. Aplicación estratégica Lugar 5. Formación integrada Lugar 6. Comunicación, Coordinación y Concertación	Lugar 1. Aplicación estratégica Lugar 2. Formación integrada Lugar 3. Condiciones de trabajo Lugar 4. Comunicación, Coordinación y Concertación Lugar 5. Gestión del tiempo Lugar 6. Organización del trabajo	Lugar 1. Aplicación estratégica. Lugar 2. Comunicación, Coordinación y Concertación. Lugar 3. Organización del trabajo. Lugar 4. Formación integrada Lugar 5. Condiciones de trabajo. Lugar 6. Gestión del tiempo.

Nota. Elaboración propia a partir de la información de entrevistas, efecto espejo que viene en el Anexo A-9, punto de vista del experto y lo no dicho.

3.3.2. Matriz de Convergencias específicas

3.3.2.1.Tabla No. 12. Matriz ECOTECPLAST

Dominio de acción	Dirección y gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y personal de limpieza
Condiciones de trabajo	El aspecto de las oficinas no es adecuado, hace falta arreglar el piso, pintura y muebles para mejorar la imagen.	Falta de mantenimiento en las áreas, para mejorar el ambiente de trabajo.	Falta mantenimiento y mejora de las oficinas, así como al piso en producción que es muy resbaloso.
	La carga física del trabajo varía frecuentemente y por temporadas, generando un ambiente pesado.	El equipo de seguridad del personal se reusa, hay riesgo de no proteger adecuadamente. El ambiente de trabajo llega a ser pesado.	
	Las bocinas y maquinaria generan ruido que en ocasiones es molesto		Falta de extracción de polvos, flujo de aire y letreros de seguridad.

Dominio de acción	El ruido del molino es molesto.		
	Falta de materia prima afecta la producción.		
Organización del trabajo	Dirección y gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y personal de limpieza
	Los pedidos urgentes de producción alteran el trabajo diario de en el área. No hay formalidad y reglas para los clientes respecto a solicitud de pedidos de producto. No hay autonomía y confianza del todo, todo debe ser consultado y avalado por dirección.	No existe una planeación del trabajo, se reciben órdenes y se produce. Los trabajadores no conocen bien sus funciones o realizan otras funciones Hay tareas mal asumidas porque no existe un perfil de puestos documentado Debido al cambio de proveedor, la calidad de los materiales varía. Las áreas no tienen los procedimientos actualizados y otros no están documentados aún.	No se organiza el trabajo y hay tareas mal asumidas. No hay procedimientos que describan el proceso de producción, ventas y compras con proveedores, causa confusión. El ambiente de trabajo es pesado. Desconocimiento del personal operativo del organigrama y sus roles.
Comunicación, coordinación y concertación	Dirección y gerencias	Supervisores	Operarios, auxiliares y personal de limpieza
	La comunicación entre áreas carece de claridad, hay informalidad en las solicitudes de producto.	Existe poca comunicación entre área de ventas y producción, esto origina confusiones y malentendidos. A los trabajadores no les parece ser más proactivos	Hay poca comunicación y se generan retrasos, malentendidos y confusiones.
Gestión del tiempo	Dirección y gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y personal de limpieza
	No hay un horario establecido para recibir órdenes de compra de materiales, cuando se acaba algo urge comprarlo. La hora de entrada no se respeta, esto ocasiona retardos del personal. No se respetan las fechas de entrega de los productos con los clientes por falta de material. No hay una programación de pagos a proveedores (horario y días).	Todo urge, nada se planea y no se respetan plazos de compra, producción, actividades, etc. La limpieza del área lleva un tiempo y por solicitudes urgentes no se hace adecuadamente.	No hay un plan de producción y se generan retrasos. La entrega de facturas tardías genera pérdida de tiempo en la contabilidad.

Dominio de acción	Dirección y gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y personal de limpieza
Formación integrada	No reciben una capacitación formal.	En calidad necesitan capacitación del personal respecto a equipos. Las capacitaciones son verbales, no se documenta nada	La capacitación generalmente es impartida por los mismos compañeros. No imparten curso de inducción a los de nuevo ingreso
	El personal de nuevo ingreso es recomendado y joven, no siempre están dispuestos. Los puestos de gerencia de ventas y operaciones suelen hacer tareas operativas y no estratégicas.	No toman ningún curso de inducción	No imparten curso de inducción a los de nuevo ingreso
Dominio de acción	Dirección y gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y personal de limpieza
Aplicación estratégica	Necesitan revisar la forma en la que se realizan las actividades y tomar cartas en el asunto.		
	La planeación de pedidos, materiales y organización de trabajo no es una labor fácil de realizar, pues no existe una coordinación adecuada.		No existe una planeación previa de la producción, ya sea anual o mensual, la estrategia de cada área es confusa.
	No hay una cultura medición de indicadores que ayude a visualizar si cumplimos y qué eventos impidieron lograr las métricas.	La estrategia que siguen las áreas para trabajar es confusa, le falta claridad.	Baja motivación y prestaciones básicas.
	No hay un seguimiento o atención a clientes adecuado		Desconocimiento y confusión de autoridad del área.
	No hay identificación de la misión, visión y valores de la empresa, el liderazgo recae en una figura.		

Nota. Elaboración propia a partir de la información de entrevistas, efecto espejo, punto de vista del experto y lo no dicho (Diagnostico socioeconómico).

3.3.2.2.Tabla No. 13. Matriz OTOMIES

Dominio de acción	Supervisor y jefes	Director y Gerente	Artisanos/Ayudantes
1)Condiciones de trabajo	El arreglo de locales es necesario ya que tiene algunas averías que pueden afectar las áreas de trabajo.	Falta de mantenimiento en algunos centros de trabajo para prevenir filtraciones de agua, ruidos y polvos.	Las condiciones del techo de la galería no son adecuadas en épocas de lluvia se filtra el agua. (A)

2) Organización del trabajo	Los muebles de exhibición de artesanías no son adecuados al diseño y materiales.	La galería necesita un cambio de imagen para la exhibición de productos.	La exhibición de las artesanías, bordados y muestras de productos gourmet en la galería no es atractiva, hay que mover las vitrinas para que sean más vistosas y atractivas al público. (A)
	No se cuenta con una reserva de materiales (fibras y comestibles) que solo se dan por temporadas.	No existe stock de materiales como chinicuiles, higos o chicanas para fabricación de productos gourmet.	Los materiales para la fabricación de salsas se dan en temporadas y hay escasez.
	Hay desabasto de materiales como madera y fibras.	Existe informalidad en el comercio de fibras cuando hay temporada alta.	Los materiales llegan de acuerdo con la venta de productos.
	Para agilizar el proceso de cobro en un evento de exhibición de servicios o productos (artesanales) urge una terminal con buena señal y computadora.	No hay una computadora para registro de inventario, entradas y salidas, ventas, etc.	Se lleva un registro manual de ventas, entradas, salidas, etc.; el proceso es lento.
	SUPERVISOR Y JEFES	DIRECTOR Y GERENTE	ARTESANOS/AYUDANTES
3) Gestión del tiempo	La falta de un manual de fabricación por producto, solo algunas personas saben la formulación de estos.	No hay manuales o procedimientos de fabricación, algunas personas son las encargadas de la producción de salsas, licores y otros productos.	Existe un monopolio de como elaborar algunos productos como salsas, licores y otros productos solo los hacen algunas personas.
	No hay reglas y procedimientos escritos de las actividades, sin embargo, hay iniciativa de los trabajadores para colaborar en su elaboración.	El organigrama está mal definido y se desconoce, lo que ocasiona confusiones en responsabilidad.	Los procedimientos de trabajo no son claros por que no están escritos. Solo hay algunas bitácoras con información mínima.
	Los cambios en la logística de trabajo y las prisas no permiten una organización de este.	La apertura de la gente es amplia para seguir procedimientos y aprender.	No hay organigrama de la organización.
	Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.	La repartición de tareas no es adecuada, se genera confusión de roles y duplicidad innecesarias.	No hay planeación de actividades en temporadas altas y bajas, solo se contrata personal y no se contemplan cambios en la logística.
		No hay documentos administrativos tanto en selección, perfiles de puesto como en procedimientos generales.	Solo hay algunos procedimientos de la operadora y balnearios.
	Supervisor y jefes	Director y Gerente	Artesanos/Ayudantes
3) Gestión del tiempo	Cuando el plazo de entrega no se respeta, se comunica al cliente y se pide disculpa.	Al menos una vez al mes algún proveedor no cumple con el plazo de entrega de las piezas.	Ocasionalmente las piezas artesanales no llegan a tiempo por parte del proveedor. El trabajador resuelve conciliar con el cliente.
	La programación de actividades no está bien planeada.	Cuando el personal asume otro rol sin un plan y sin capacitación se confunde en dar precios u oferta de productos al cliente.	Los roles de algunos puestos son mal asumidos por que no se planean actividades adecuadamente del personal.
	Las personas adquieren responsabilidades de otros a falta de una adecuada planeación del trabajo.		
	A falta de programación de actividades se han cancelado eventos de promoción de productos y de servicios turísticos.	No se promueven adecuadamente los servicios de agencia turística a falta de volantes y de planeación de actividades de promoción.	La programación de actividades por los supervisores no es clara porque no hay un plan de fabricación de productos.
	La pandemia impactó en la planeación de visitas a balnearios, clientes cancelaron asistencia y no había una estrategia para dar seguimiento.		No hay autonomía en la fabricación, se requiere supervisión.
	No hay programación de gastos de promoción de productos o servicios.	En eventos de exhibición de productos o servicios hay gastos extras de personal, comidas, hospedajes que no se consideran desde el inicio.	La participación a eventos no es planeada con anticipación.

	Supervisor y jefes	Director y Gerente	Artesanos/Ayudantes
4)Comunicación, Coordinación y Concertación (3C)	Los proveedores de envase y otros materiales se demoran en contestar y eso atrasa e impacta la producción.	Las fechas de compromiso para la entrega de material por parte de proveedores no se respeta del todo por la falta de comunicación directa con el supervisor.	No se comunica en tiempo real los cambios de planes en solicitud de materiales y se utiliza el medio telefónico y no personal.
	La OT gestiona varias actividades vía telefónica, lo cual no permite transmitir adecuadamente informaciones.	La información se transmite por mail y teléfono debido a la pandemia, sin embargo, esto es insuficiente para llegar a acuerdos y concertaciones entre galería y parques.	Los cambios en la fabricación de productos o promoción de servicios no se comunican personalmente y se firman acuerdos.
	Los acuerdos entre áreas se comunican por teléfono y WhatsApp, ocasionando confusiones y malentendidos.	No se informa de los cambios en la planeación de forma personal entre jefes.	Los jefes de área son muy prácticos para delegar y comunicar tareas, se requiere mayor detalle para la operación.
	La planeación y coordinación de actividades no siguen un plan anticipado.	Las áreas de fabricación, la galería y la operadora turística están en sitios diferentes, lo cual dificulta coordinar actividades y comunicar avisos que impactan a la otra.	Falta coordinación de actividades del personal en base a la planeación que solo en ocasiones se realiza.
	Falta claridad de actividades de cada departamento y la importancia de la interacción de estos.	Se requiere repetir instrucciones al operador para evitar errores técnicos.	Hay falta de comunicación entre las áreas por confusión de roles y actividades de trabajo.
	Supervisor y jefes	Director y Gerente	Artesanos/Ayudantes
5)Formación integrada	Los supervisores requieren de una computadora para hacer el inventario, ventas, pedidos; requieren cursos para comunicarse con clientes extranjeros y comprender temas de administración de personal, temas fiscales entre otros.	Facilitar el uso de una PC o Tablet ayudaría al trabajo de supervisión, atención al cliente y solicitud de materiales.	Los trabajadores de la galería necesitan capacitarse en el tema de orden de inventarios, actualmente se hace a mano.
	El control de las ventas es por bitácora, se requiere una computadora para sistematizar esta actividad entre otras tantas.	Cada artesano requiere de una clave para registro de sus productos, la computadora permitiría agilizar este y más procesos.	Se requiere una computadora para sistematizar inventarios, registros de proveedores, piezas agotadas, existentes, asignación de claves etc.
	No hay protocolos para calificar al personal y ver sus necesidades de capacitación por rol y por área de trabajo.	No hay cursos que fomenten la actualización de conocimientos para operadores y supervisores, lo cual hace mucha falta para otras actividades como elaboración de artesanías, atención al cliente, promocionar y hacer publicidad a los productos	La capacitación brindada no es suficiente para atender al cliente y ofertar los productos adecuadamente.
	Las capacitaciones y cursos son mínimas para el personal.	Falta de capacitación de la razón de ser de una pieza de arte, no solo es vender sino contar la historia de las piezas en venta.	Falta capacitación para manejar programas de diseño y publicidad.
	Algunos clientes son extranjeros y el personal no está capacitado para comunicarse en otro idioma como chino o inglés.	Falta capacitar al personal para atender en idioma inglés a los clientes en galería, eventos o agencia turística.	Falta el manejo de la historia de las piezas de arte por parte de los vendedores.
			Falta de entendimiento del idioma para comprender las necesidades de clientes extranjeros a través de llamadas o ventas directas.

	Supervisor y jefes	Director y Gerente	Artisanos/Ayudantes
6)Aplicación estratégica	Deben acordar la planeación estratégica de la organización para evitar confusiones y coordinar tiempos de fabricación de productos y ofrecimiento de servicios.	No está bien estructurada la organización de la aplicación estratégica por parte de la dirección. No hay un trabajo y coordinación conforme a lo planeado. Esto afecta a las áreas de producción, restaurante y operadora turística.	En la fabricación de productos, el personal no se coordina para llegar a acuerdos rápidamente en base a las prioridades.
	No hay una estrategia de planeación en fabricación de productos, restaurante y operadora turística por que van al día en la oferta y demanda.	No hay planeación, pero tienen intención de mejorar la planeación general de la organización.	No hay planes de trabajo por área, los objetivos no son claros para cumplirse.
	El personal no tiene clara la misión y visión de la empresa.	No está bien difundido al personal la misión, visión y los valores de la empresa, esto genera falta de compromiso en los trabajadores.	No todo el personal conoce la misión y visión de la empresa sin embargo hay disposición para conocer y aprender.
	Apenas se está empezando a planear con base en consenso de todos los parques acuáticos. (OT)	La OT está operando nuevamente, requiere de mucha promoción y control para que opere en todas las temporadas del año.	No hay un proceso de plan, dirección, organización y control para gestionar una estrategia sólida para la operadora turística.
	Falta planear, organizar y administrar el trabajo con anticipación por parte del supervisor.	En algunas áreas la planeación semanal del trabajo puede mejorar si no se postergaron actividades por urgencias.	No hay indicadores mensuales definidos y difundidos al personal que informe el cumplimiento de la planeación (OT)

Nota. Elaboración propia a partir de la información de entrevistas, efecto espejo, punto de vista del experto y lo no dicho (Diagnostico socioeconómico.

3.3.2.3.Tabla no. 14. Matriz TOPILHUA

Dominio de acción	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
Condiciones de trabajo	-La compra de materiales de reparación de áreas no es duradera.	-El material de papelería no llega a tiempo.	Las materias de papelería se piden de forma urgente y no llegan a tiempo.
	-Falta pintar nuevamente los salones de artes para mejorar su ambiente.	-Falta darles mantenimiento a algunos salones.	-Se ha aplazado el mantenimiento a algunos salones debido a falta de presupuesto-
	-Las instalaciones de la nueva sede no han sido remodeladas.	-Algunas bancas de los niños necesitan un arreglo-	-Algunos muebles necesitan renovarse para evitar algún accidente-
	-Falta comprar material Montessori para acondicionar las aulas de Taller 1 y 2.	-Las nuevas instalaciones de la primaria (taller 1 y 2) necesitan mantenimiento y limpieza.	-Las nuevas instalaciones no han recibido mantenimiento y acondicionamiento.
Dominio de acción	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
Organización del trabajo	-El organigrama no está definido y ocasiona confusiones en responsabilidad.		El organigrama no está actualizado desde hace tiempo.

	-No hay un área de Recursos humanos, por lo tanto, no hay procedimientos sobre los perfiles de puesto, por lo que las responsabilidades se confunden y generan conflictos. -No hay autonomía total en las decisiones del área docente y contable ya que interviene el consejo directivo. -El área administrativa no tiene reglamentos de trabajo ni procedimientos de perfil de puestos. -No logra establecer las prioridades mensuales a falta de organización del trabajo. Bajo orden de la documentación fiscal-legal para procuración de fondos.	-Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades. -No hay acciones correctivas ante el incumplimiento de indicaciones porque no hay procedimientos de trabajo definidos. Falta homogeneizar el trabajo docente.	-Los procedimientos administrativos y de proceso no están terminados. -El seguimiento a acuerdos es deficiente.
Dominio de acción	Dirección -Usualmente las personas dan por entendido las indicaciones del supervisor y no expresan sus dudas. -Hay falta de comunicación y entendimiento entre el personal. -La dirección general tarda en enterarse de los problemas generando confusiones y malentendidos -Las convocatorias para recaudación de fondos tienen mínimo seguimiento. -Hay confusión de roles y actividades de trabajo. No hay un boletín o comunicado de los logros institucionales. -La comunicación del servicio educativo a la comunidad es mínima. -Se requiere supervisión y repaso de instrucciones a los docentes.	Jefaturas y Docentes -Los canales de comunicación no están definidos en la organización. -El personal no expresa sus inquietudes y no pregunta dudas. -Falta claridad de actividades entre docentes y la importancia de la interacción de estos. -Las posibles alianzas institucionales no tienen un seguimiento a tiempo a falta de personal. -Cada uno lleva su propia logística de trabajo y tratan de imponer su idea confundiendo roles. -Los acuerdos entre áreas son superficiales, al final frenan el avance del otro.	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza -Se dificulta llegar a acuerdos mutuos entre docentes, a falta de lineamientos claros. -No se comunican a tiempo los docentes para mejorar sus planeaciones didácticas, creando un ambiente de tensión. -Cuando algún área retrasa la producción no se comunica la razón de dicho retraso. -La comunicación entre docentes y administración es dispersa, se generan malentendidos. No hay personal para dar seguimiento a la actividad de procuración de fondos en los tiempos de concurso y convocatorias. --La organización no ha encontrado forma de comunicar a la comunidad los logros institucionales debido a que no hay una persona dedicada a promover en redes sociales y otros medios esta información. -El personal es sensible a las críticas, requiere reconocimiento y motivación para no tomar personal los comentarios.
Comunicación, coordinación y concertación			
	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza

Gestión del tiempo	-No hay procedimientos que expliquen las funciones docentes y la planeación de las clases. Cada uno lo hace desde su criterio y se generan retrasos.	-Las planeaciones didácticas no son claras y hay confusión	-La falta de distribución de la información para unificar criterios de las clases y planeaciones origina retrabajos y retrasos.
	La falta de un programa afecta la rutina de las docentes en clase.	-La programación de actividades no está bien planeada.	-En ocasiones surgen actividades no planeadas a falta de un programa, lo cual crea descontento y confusión entre los docentes.
Dominio de acción	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
	-Los docentes de nuevo ingreso no tienen curso de inducción a la organización.	-No hay programas de capacitación de personal de nuevo ingreso.	
Formación integrada	-El personal seleccionado requiere una formación adicional en base a la metodología Montessori, la cual es costosa y la brinda la organización.		-En ocasiones, algunos docentes mantienen resistencia a capacitarse en la metodología Montessori.
	-En algunos casos, la gente recomendada no es la más capacitada para la función y no valoran las capacitaciones brindadas.	-Si hay capacitaciones a docentes, solo algunos lo valoran.	Algunos docentes han renunciado por la carga de capacitaciones que brinda la organización para certificarse en metodología Montessori.
Dominio de acción	-Si hay capacitaciones a docentes, pero no son valoradas totalmente por los mismos.	-No hay procedimientos para reclutamiento de docentes, rol de actividades y funciones y administración general.	
	-Resulta complicado reclutar gente con experiencia que vaya hasta esta zona del estado de México a trabajar. No hay procedimientos de reclutamiento	-Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.	
Aplicación estratégica	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
	-No hay un plan de procuración de fondos, ni personal que se dedique a esta actividad.	-No hay un programa o plan de procuración de fondos.	
Aplicación estratégica	-No hay un plan estratégico global de la organización que incluya proyectos en curso, proyectos nuevos y proyectos terminados.	-No hay una planeación anual de la estrategia, manuales y procedimientos debido a la falta de personal que se dedique a ello.	-Falta integrar el costo de operación de las nuevas instalaciones al presupuesto recibido en este año.
	-No está bien difundido al personal la misión, visión y los valores.	El personal no tiene clara la misión y visión de la organización.	-No hay indicadores mensuales definidos y difundidos al personal que informe el cumplimiento de la planeación.
Aplicación estratégica	No hay estrategia de presupuesto y no hay metas y objetivos bien definidos.	-Falta planear, organizar y administrar el trabajo con anticipación.	No todo el personal conoce la misión y visión de la empresa por lo tanto hay bajo sentido de pertenencia y compromiso.
	-La planeación de actividades docentes es incierta.	Hay acumulación de funciones en la figura de Dirección general.	El plan de apertura de las nuevas instalaciones para primaria (taller 1 y 2) no es claro.

-Las oportunidades de fondeo no son tomadas en tiempo y forma debido a falta de personal.

-Hay acumulación de funciones en la figura de dirección general. -Falta coordinación de actividades del personal debido a la carencia de planeación.

-No hay una revisión de estatus de la organización por parte del consejo directivo, lo cual ha generado imprecisión en los reportes de financiamientos.

-No hay una persona que realice la función de alianzas estratégicas y - fondeo.

Los reportes a fondeadores son descriptivos y no precisan numéricamente los resultados.

Nota. Elaboración propia a partir de la información de entrevistas, efecto espejo, punto de vista del experto y lo no dicho (Diagnostico socioeconómico.

3.3.3. Canasta de soluciones.

3.3.3.1.Tabla No.15. Canasta de soluciones Ecotecplast

En:	Hallazgos	Soluciones
Condiciones de trabajo	Hay una necesidad general del personal de dar mantenimiento a las oficinas Se requiere atención para brindar equipo de seguridad personal completo que garantice la integridad de las personas Las áreas de producción y equipos requieren de mantenimiento para evitar accidentes de trabajo	Mantenimiento preventivo de oficinas y áreas productivas Compra de equipo de seguridad Capacitación en seguridad, higiene y primeros auxilios
Organización del trabajo	No hay planeación y organización del trabajo por las emergencias o solicitudes emergentes No hay procedimientos claros de roles y puestos de trabajo, lo que crea un ambiente de confusión y se asumen tareas que no corresponden al rol Faltan procedimientos formales para los clientes Falta actualizar o realizar los procedimientos a las áreas para evitar confusiones e informalidades en las actividades	Intentar hacer una planeación conjunta entre áreas Verificar cuáles son los procedimientos que requiere la organización y empezar a elaborarlos en cada área Capacitación en seguimiento de procedimientos
3C	Fortalecer la comunicación entre gerencias para evitar contratiempos, confusiones y malentendidos Respetar los acuerdos entre áreas y evitar informalidad	Comunicar y respetar acuerdos entre dirección, gerencias, jefaturas Elaborar minutas de juntas y trabajo Informar
Gestión del tiempo	Faltan procedimientos de compra de materiales, pago de proveedores, limpieza de áreas, entre otros La hora de entrada del personal no es respetada y hay retardos No hay una planeación equilibrada de producción y de ventas No hay programación de pagos a los proveedores	Realizar procedimientos de estas actividades para mejorar los procesos contables-administrativos Capacitar al personal para seguir al pie de la letra cada procedimiento Promover una planeación anual, semestral y mensual para evitar conflictos Hacer una junta entre las diversas áreas (dirección y

		gerencias) para llegar a acuerdos de planeación ajustada a la temporalidad que convenga
Formación integrada	No hay una capacitación de personal No hay curso de inducción No recibe capacitación de seguimiento o actualización No hay procedimientos para manejar equipos, máquinas o actividades básicas Las capacitaciones son informales y en poco tiempo puede originar riesgos	Hacer una matriz de capacitación de personal, iniciando por capacitaciones generales y del puesto Investigar otro tipo de capacitaciones como seguridad e higiene, manejo de extintores, simulacros y calendarizarlas para el personal Hacer una capacitación de inducción de personal de nuevo ingreso
Aplicación estratégica	No hay seguimiento de atención al cliente La planeación no existe en las áreas Se desconoce la misión, visión, valores Confusión de autoridad de áreas La gestión de los procesos se complica por las urgencias	Una planeación estratégica ayudará a seguir objetivos claros y significativos para cada área. La medición de indicadores proveerá de información para mejorar la comunicación y resolver los contratiempos Los procedimientos por área brindarán soporte para respetar acuerdos y tiempos

Nota: Elaboración propia, Zamudio (2022) a partir del cuadro de convergencias específicas

3.3.3.2. Tabla no. 16. Canasta de soluciones Otomíes.

En:	Hallazgos	Soluciones
Condiciones de trabajo	Hay una falta de mantenimiento de los centros de trabajo, las condiciones son funcionales, pero se requiere una mejora para prevenir accidentes.	● Hay una necesidad de dar mantenimiento a la galería y áreas de trabajo para cuidar el bienestar del personal. ● Llevar un control de proveedores, tiempos y pagos ayudaría a evitar retrasos en el surtido de materiales. La planeación después de un cierre de actividades por meses es un tema que debe tratarse por el tipo de servicios/productos de temporada que maneja la organización. ● La compra de materiales con distintos proveedores debido a la escasez puede tener un impacto en la calidad del producto. Un acercamiento o control histórico de proveedores, temporadas, stock en almacén sería clave para determinar el criterio de selección de materiales sin crear conflictos para restaurante y galería.
Organización del trabajo	No hay una buena recepción de insumos para la fabricación de algunos alimentos debido a que son producidos por temporadas. La llegada de materiales no se planea. Faltan manuales de fabricación de productos, solo algunas personas saben de las formulaciones. No hay procedimientos de trabajo claros y los perfiles de puesto y roles son confusos.	● Si hay una intención en elaborar todos procedimientos involucrados en la fabricación de productos, actividades de la operadora turística y el restaurante, ya que no están elaborados. En gestión de personal hace falta definir los perfiles de puestos y actualización del organigrama. Todos estos documentos evitan confusión de roles de trabajo principalmente. ● Que la organización del trabajo sea planeada entre áreas es crucial para tomar decisiones de acuerdo con la temporada, oferta y demanda de los servicios y productos.
3C Gestión del tiempo	No hay una planeación de entregas de insumo y productos. La operadora turística está cerrada. Hay confusión de precios de productos. Los roles de puesto se confunden y no hay una programación clara de actividades. Falta una programación de promoción	● Los plazos de entregas de materiales, distribución productos, promoción de servicios turísticos son prioridad para la operadora turística, el restaurante y la fabricación de productos. Llevando una planeación adecuada se podrían cumplir objetivos y metas planeadas en tiempo y forma fomentando a su vez el compromiso y sentido de urgencia en cada uno de los trabajadores de Otomíes.
Comunicación, coordinación y concertación	La comunicación con los proveedores es deficiente y las entregas impacta la producción. No hay una comunicación clara de la programación de la producción. Se usan medios informales de comunicación. La coordinación de actividades es confusa.	● Existe una necesidad de trabajar una planeación de actividades tanto para el restaurante, en la elaboración de productos y artesanías en la operadora turística para evitar cambios urgentes en los procesos de las áreas que permitan una comunicación asertiva entre las mismas. ● Los supervisores, jefes deben mejorar la comunicación y buscar medios para llegar a acuerdos, avisos generales, toma de decisiones para minimizar los retrasos y errores que hoy suceden en sus áreas. ● De igual forma, la comunicación entre jefes, gerente y director debe ser informativa y estratégica. Los problemas técnicos y de operación de las áreas deben solucionarse en sitio y no escalar los problemas al director general. ● Conocer los procesos de las áreas y documentarlos ayudará a mejorar

		comunicación y concertación de acuerdos entre las mismas y a no repetir tareas y asumir mal las funciones.
Formación integrada	Se requiere de una computadora para eficientar la el inventario, la venta, la solicitud de insumos y la comunicación con clientes y proveedores. Es necesario un curso de manejo de office y del idioma inglés. No hay protocolos para capacitar al personal. Se requiere de cursos para mejorar la administración y control de la venta y comercialización de productos. Falta tener una biblioteca o documento respecto al simbolismo de algunos productos culturales en cuanto a su historia, representación y valor.	●La capacitación es una necesidad para el personal a nivel general, desde el curso de inducción al personal de nuevo ingreso hasta la gente que lleva tiempo laborando. Se requiere fomentar más el trabajo en equipo para que la fabricación de productos tipo gourmet no recaiga en una sola persona. ●El personal encargado de ventas para restaurante y galería necesitan agilizar la administración de insumos, materiales, artesanías, productos requeridos durante el día mediante la adquisición de una computadora y la capacitación de un software que permita mejorar inventarios, entradas, salidas, etc. ●La supervisión frecuente del personal es un rol que ejerce el jefe y Supervisor del área; por la naturaleza de la organización Otomíes y por los productos y servicios que ofrece hay que hacer énfasis en planear el trabajo por la demanda-temporada alta por parte de los clientes. Recientemente la operadora ha reactivado en gran medida su funcionamiento y se requiere capacitaciones para atender al cliente, hacer planes de promoción y marketing de los paquetes turísticos, etc. De este modo la expectativa de brindar productos y servicios de calidad es un objetivo prioritario para la organización. ●Las personas en Otomíes tienen disposición, apertura, son serviciales y tienen gusto por su trabajo; debe aprovecharse este conjunto de características genéricas para formar competencias que brinden a la organización una identidad colectiva y una ventaja competitiva.
Aplicación estratégica	No hay planeación estrategia de la organización en cuanto a la fabricación de productos y la operadora turística permanece cerrada. El restaurante requiere también de un plan. Falta coordinación del personal por la falta de la claridad de puestos y confusión de roles. La organización tiene la intención de mejorar la planeación. Falta de reconocimiento de visión, misión y valores organizacionales. Dentro de la planeación debe incorporarse la reapertura de los parques o balnearios. Se requiere de promoción y control a través de indicadores.	●Para el logro de los objetivos de la organización, se debe trabajar en una planeación estratégica consensuada inicialmente por la dirección, gerencia y jefaturas, como una medida de avance de resultados mensuales, trimestrales y anuales para el restaurante, galería y la operadora turística. ●Se requiere que el personal tenga conocimiento de la razón de ser de la organización Otomíes, es decir la misión y visión, así como los valores; el personal tiene empatía por la organización y por los productos/servicios que al final se obtienen. ●El modo de administrar y la gestión de personal puede mejorar si se consolidan procedimientos claros, planeaciones anticipadas de fabricación desde el surtido hasta la venta de productos o servicios, adecuaciones a los planes de cada área en base a la temporada alta/baja, etc.

Nota: Elaboración propia, Zamudio (2022) a partir del cuadro de convergencias específicas

3.3.3.3.Tabla no. 17. Canasta de soluciones Topilhua.

En:	Hallazgos	Soluciones
Condiciones de trabajo	Falta de mantenimiento de los salones, así como remodelación de las nuevas instalaciones. Falta la compra de material Montessori para taller 1 y taller 2. No hay un control de material.	● Hay una necesidad de dar mantenimiento a las instalaciones actuales y a las nuevas para lograr un ambiente seguro para el personal y niños. ● Llevar un control de proveedores de materiales Montessori y para insumos de papelería ayudaría a evitar retrasos en el surtido y garantiza la calidad de los mismos. Si la compra de materiales sigue con distintos proveedores, la durabilidad y calidad puede ser afectada.
Organización del trabajo	Los perfiles de puesto no están actualizados y no son claros y ocasiona confusiones. En las decisiones interviene el consejo directivo. Falta terminar de actualizar procedimientos administrativos. Falta la programación de actividades administrativas mensuales. Falta ordenar documentación fiscal, legal y administrativa para conseguir más recursos económicos.	● Hay un fuerte interés en elaborar todos los procedimientos involucrados en la administración de recursos humanos, financieros y de proceso. En gestión de personal debe iniciar por definir los perfiles de puestos y actualización del organigrama. Todos estos documentos evitarán la confusión de roles de trabajo principalmente. ● Una planeación adecuada permitirá la colaboración oportuna de dirección, docentes y supervisores principalmente. La planeación debe integrar además la apertura de la nueva escuela en el nuevo ciclo escolar que integre elementos financieros, humanos y administrativos para tener una contabilidad clara.
3C	La comunicación no es clara entre el personal. Los canales de comunicación son informales y ocasiona confusiones ya que no todos reciben la misma información. La atención a los padres es precaria y requiere de mayor claridad y organización. Falta de organización para conseguir apoyo económico a falta de procesos escritos claramente.	● La comunicación entre jefes, docente y dirección debe ser informativa para lograr que las actividades didácticas sean mejores. Incrementar la confianza para brindar solución a los problemas evitará retrasos y malos entendidos. ● Documentar los procesos ayudará a mejorar la distribución de tareas docentes, mejorará la administración de recursos y brindará una comunicación y concertación de acuerdos entre áreas.

	No hay una persona para procuración de fondos y eso confunde a los posibles donantes.	• Un boletín institucional, es una manera de reporte que brinda varios beneficios: comunicar logros y avances de la organización a la comunidad.
Gestión del tiempo	La planeación de actividades no es clara para todos los docentes y para la administración. Faltan procedimientos que expliquen las funciones docentes y administrativas.	• A través de planeaciones didácticas equilibradas entre docentes evitará confusiones y retrasos en el tiempo. • Los procedimientos claros de las funciones del personal evitara confusiones que retrasan otras actividades. • La programación mensual y semanal en la organización, brindará un apoyo general a la dirección.
Formación integrada	Falta de inducción al personal de nuevo ingreso. Si hay capacitación de la filosofía montessoriana pero no cualquier docente tiene el perfil y el interés para tomarla, lo cual dificulta el reclutamiento. Las capacitaciones son costosas y extensas. Falta de claridad del trabajo docente.	• La homogeneidad en las planeaciones didácticas de los docentes, capacitación para el personal y un curso de inducción es necesaria para evitar confusiones de roles. Se requiere fomentar más el trabajo en equipo para mejorar el ambiente y valorar los cursos de formación que brinda Topilhua Montessori hacia el personal docente. • Tener procedimientos que ayuden a comprender la función de los puestos evitará que las personas dupliquen funciones que no les corresponden. • Fortalecer lazos con otras instituciones para incrementar las capacitaciones y las habilidades docentes.
Aplicación estratégica	No hay un plan estratégico global de la organización que incluya proyectos en curso, proyectos nuevos y proyectos terminados. No hay manuales y procedimientos actualizados de actividades. Se requiere que la estrategia integre la apertura de las nuevas instalaciones, así como un presupuesto de mantenimiento y material necesario. Falta planear, organizar y administrar el trabajo con anticipación. Las oportunidades de fondeo no son tomadas en tiempo y forma debido a falta de personal. Los reportes a fondeadores son descriptivos y no precisan numéricamente los resultados	• Para el logro de los objetivos de la organización, se debe trabajar en una planeación estratégica consensuada inicialmente por el consejo directivo y la dirección general. Debe plantearse objetivos y metas claras desde la perspectiva de procesos, perspectiva financiera, y perspectiva administrativa, Si hay un plan de actividades es muy posible mejorar la organización y comunicación. • El personal en general no tiene conocimiento de la razón de ser de la organización es decir la misión y visión, así como los valores; existe empatía hacia la organización sin embargo se requiere consolidar una cultura que promueva lo anterior. • El modo de gestión de personal puede mejorar si se consolidan procedimientos claros en cuanto a reclutamiento, administración y planeaciones didácticas para los docentes. • La procuración de fondos es una necesidad urgente para solventar económicamente la casa de niños y el taller 1 y 2; las nuevas instalaciones requieren fondeo para sostener al nuevo personal y brindar un servicio con calidad. Debe considerarse un personal dedicado a procuración de fondos para quitar el peso de esta función a la dirección general.

Nota: Elaboración propia, Zamudio (2022) a partir del cuadro de convergencias específicas

3.4.Diseño de Esquema de COR de cada caso de estudio.

El presente capítulo describe el diseño de los esquemas de resiliencia de cada organización, en los cuales fue necesario el análisis de los siguiente:

A. Resultados del diagnóstico económico. Mencionados en el punto anterior que incluyen:

- Entrevistas
- Revisión de información y visitas.
- El punto de vista del experto, que abarca todo aquello que observa, lee, analiza, interpreta, explora, presenta y traduce desde el inicio de la intervención en la organización.

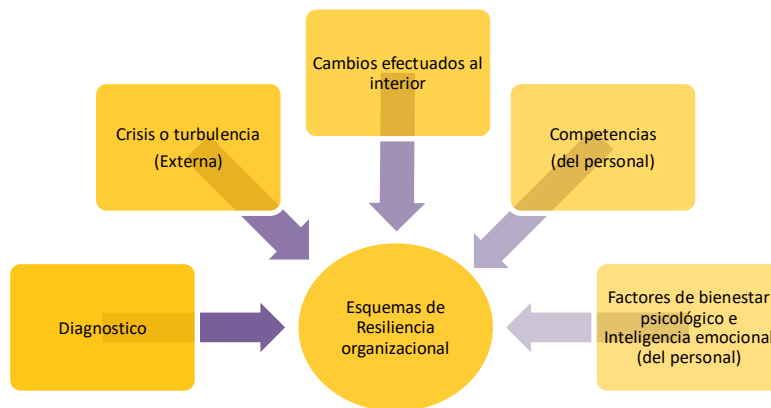
B. El contexto. El momento que atraviesa la organización, en este caso una etapa de turbulencia a partir de la pandemia del COVID19.

C. **Los cambios a raíz de la crisis del Covid-19.** Fueron en su mayoría toma de decisiones “en emergencia” de impacto interno y externo, por mencionar algunos:

- Cambios de producción
- Cambios de proveedor
- Cambios en la estrategia
- Cambios en las formas de trabajo
- Variantes del personal en cuanto a factores de bienestar psicológico (autoaceptación, dominio del entorno y propósito de vidas del personal) y de inteligencia emocional (autoestima, autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales).

Por lo tanto, la siguiente figura sintetiza cada uno de estos aspectos de la siguiente manera.

Figura no. 43. Elementos para el Diseño de Esquemas de la Capacidad Organizacional Resiliente de los tres casos de estudio



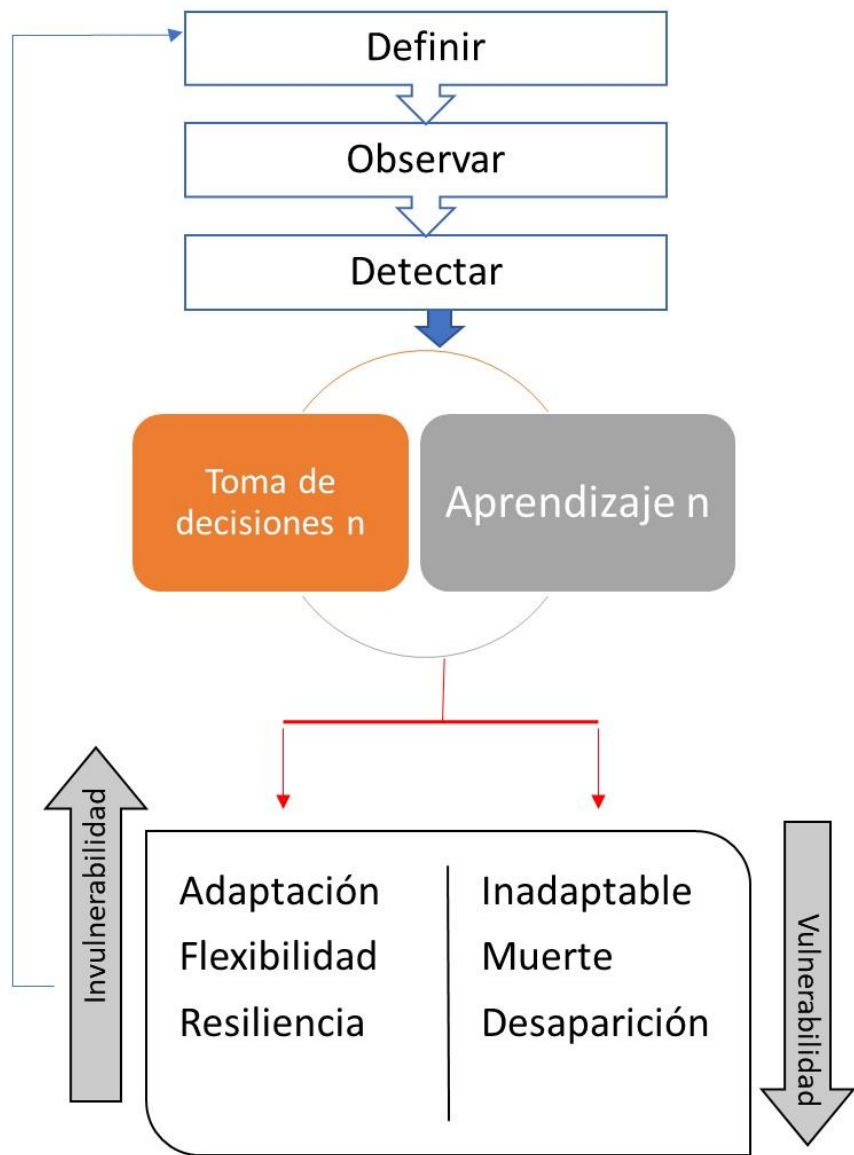
Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos de los diagnósticos de las tres organizaciones.

Los siguientes diseños son los Esquemas de formación de la capacidad organizacional resiliente (COR) de cada organización de estudio. En cada caso se añaden explicaciones del modelo, así como algunas tablas y figuras que ayudan a su comprensión.

3.4.1. Caso Ecotecplast

El siguiente diseño, explica la formación de la capacidad organizacional resiliente (COR).

Figura no. 44. Esquema de resiliencia de Ecotecplast



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009), el estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

Donde los pasos de definir, observar, detectar, tomar decisiones y aprendizaje se describen en la siguiente tabla.

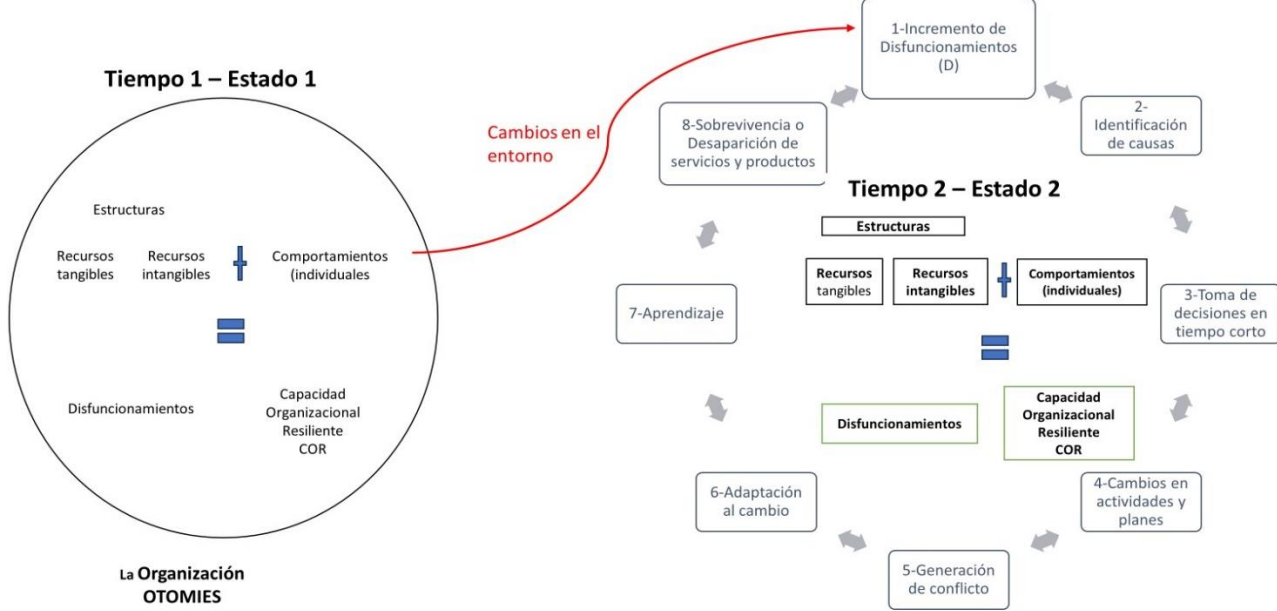
Tabla no. 18. Descripción de los procesos iniciales para el esquema resiliente de la organización Ecotecplast.

Definir	Estado actual de recursos y capacidades
Observar	El movimiento del sistema y su ambiente externo
Detectar	Cambios y alteraciones (disfuncionamientos)
Toma de decisiones No. 1	Llevar a cabo acciones que ayuden a mitigar efectos indeseados en procesos
Primer aprendizaje	De las decisiones y sus efectos en los procesos y dinámicas de la organización
Toma de decisiones No.2	Realización de nuevos cambios y toma de daciones
Segundo aprendizaje	Reconocimiento de errores y aciertos
Toma de decisiones No.3	Realización de nuevos cambios y toma de acciones

Nota: Elaboración propia, a partir del modelo de ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

3.4.2. Caso Otomías

El siguiente diseño, explica la formación de la capacidad organizacional resiliente (COR).

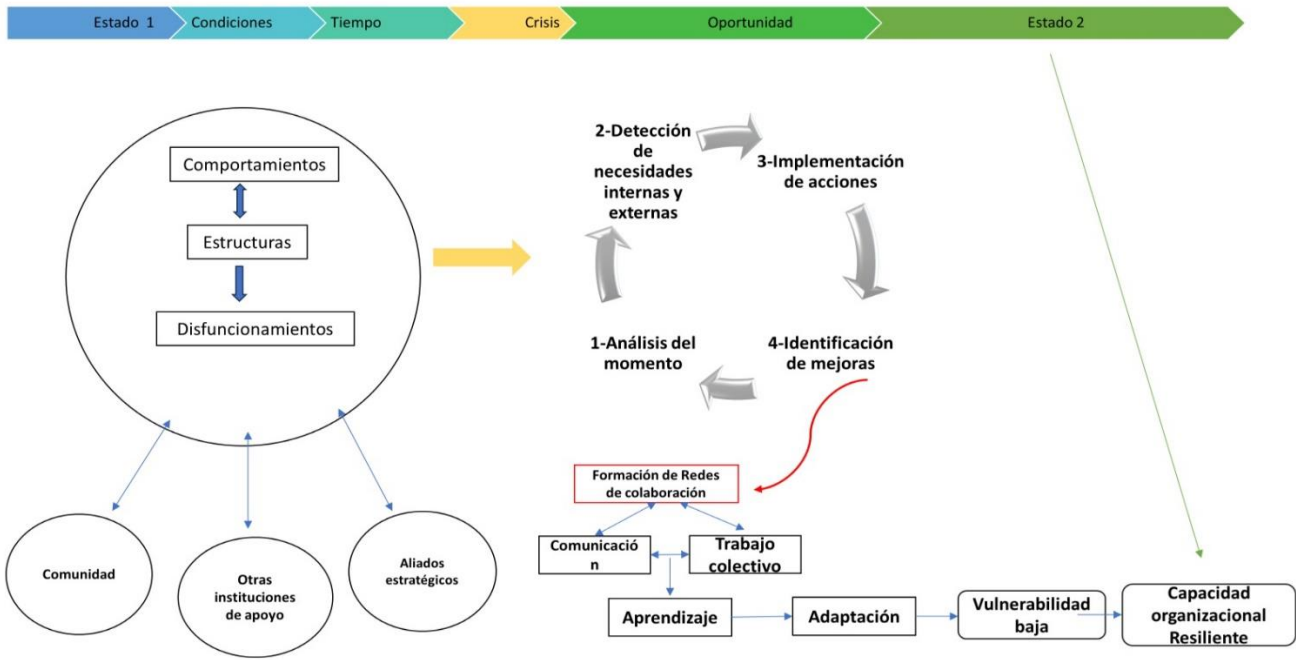


Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

3.4.3. Caso Topilhua

El siguiente diseño, explica la formación de la capacidad organizacional resiliente (COR).

Figura no. 46. Esquema de resiliencia Topilhua.



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

3.4.4. Similitud con modelo de ciclo adaptativo de Holling & Gunderson.

Para determinar las similitudes con el ciclo adaptativo de Holling & Gunderson, la autora de esta tesis realizó una interpretación propia de lo que ocurre en la organización en las cuatro etapas del ciclo adaptativo que se describe en apartado de Anexo de Capítulo 1, A-3 *Formación de la Capacidad Organizacional resiliente (COR) interpretada por la autora de esta tesis.*

De tal forma que las siguientes tablas detallan qué tan cercana es la similitud en una escala de alta, mediana y baja con el ciclo adaptativo de Holling y Gunderson de cada caso de estudio. En el capítulo 3 Discusión, se hace un análisis profundo de los casos de estudio.

3.4.4.1.Caso Ecotecplast.

Tabla No. 19. Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Ecotecplast planteado por la autora de esta tesis doctoral.

Ciclo adaptativo Holling, & Gunderson Etapas:	Esquema de Resiliencia del caso de estudio Ecotecplast Etapas:	Proximidad
Crecimiento/Explotación. Hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.	1 Definir 2 Observar 1. Detectar	Proximidad Baja. —La organización no disponía con recursos y capacidades necesarios para actuar en la crisis. Las personas tenían capacitación mínima. —La conexión interna era débil y el sistema fue más vulnerable de lo común a falta de una organización y compromiso detectados en el diagnóstico Socioeconómico. —La aceptación al cambio fue difícil en el inicio y las decisiones no fueron planeadas solo emergentes.
Acumulación y conservación. El ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.		Proximidad Baja. —A falta de una organización de trabajo y por la baja colaboración, la organización presentó disfuncionamientos que se reflejaron en una baja respuesta al cambio. —La disponibilidad y compromiso eran débiles. —La vulnerabilidad está latente.
Liberación del potencial acumulado. La incertidumbre es muy grande y el control es débil y confuso. Las acciones tradicionales son inefectivas, creándose un espacio perfecto para la reorganización y la incorporación de nuevos modelos.	2. Toma de decisiones y aprendizaje	Proximidad Media. —Al entrar en crisis, las decisiones fueron no planeadas, la respuesta resiliente de las personas depende de sus habilidades y comportamientos de este contexto. —La organización, ya vulnerable, tomó la decisión de adaptarse para evitar desaparecer.
Reorganización. Equivalente a la fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad —el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social.	3. Invulnerabilidad o vulnerabilidad	Proximidad Media. —Surge unas nuevas formas de trabajo: home office e híbrida en las áreas de ventas. La organización pasó por un proceso de aprendizaje y cambio para iniciar la formación de la Capacidad organizacional resiliente a través de la adaptación y flexibilidad.

Nota: Elaboración propia, con información del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

3.4.4.2.Caso Otomies.

Tabla No. 20. Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Otomies planteado por la autora de esta tesis doctoral.

Ciclo adaptativo Holling, & Gunderson Etapas:	Esquema de Resiliencia del caso de estudio Otomies Etapas:	Proximidad
Crecimiento/Explotación. Hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.	1 Incrementan disfuncionamientos 2 Se identifican las causas	Proximidad Media. —La mayoría de las personas son nativas de la zona de Ixmiquilpan, Hidalgo, presentan conductas y actitudes como orgullo de su identidad, gusto por el trabajo, son cooperativos entre sí y alegres. —A pesar de la pandemia del COVID-19, el personal se mantuvo firme con la organización, aunque la producción y los servicios disminuyeron, la gente busco la manera de seguir trabajando en la organización ofreciendo los productos a sus cercanos. —Las ventas continuaron, solo la promotora dejo de operar, pero el personal se reubicó en la producción de artesanías. —Ya existía un reconocimiento de la marca, por lo tanto, se continuaba con la venta de pinturas, bordados, alimentos y varios más.
Acumulación y conservación. El ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.	3 Toma de decisiones 4 Cambios en actividades y planes	Proximidad Media. —Las personas trabajaron desde sus casas con el material asignado para la elaboración de artesanías a base de mezquite y madera. Otras más se les asignaban actividades de limpieza, campo y ayuda en los balnearios para conservar su estado.
Liberación del potencial acumulado. La excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por ciertos agentes perturbadores.	5 generación de conflictos 6 Adaptación al cambio	Proximidad Alta. —Durante la temporada de pandemia, Otomies estableció conexiones con redes de artesanos y balnearios de distintas capacidades para abrir espacios de discusión en torno a la reactivación económica de la zona. —Se inició la creación de una cartera de proveedores de insumos y se establecieron relaciones con distintas entidades de México para asistir a eventos que promuevan el turismo y la cultura en la reapertura de actividades después de la vacunación. —Diseñaron su propia página de promoción y venta de productos y paquetes turísticos en distintos lugares de la zona de Hidalgo. —Durante la pandemia del COVID-19, Otomies reorganizó el trabajo productivo, por un lado, y considero preparar el camino para una nueva línea de negocio que promueve el turismo de la región hidalguense sin descuidar el restaurante y la fabricación de productos. —La organización siguió un proceso de aprendizaje sin renuencia al cambio durante la crisis sanitaria, que le permitió ser flexible, adaptable para llegar a un estado resiliente en menos tiempo.
Reorganización. La fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad —el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social.	7 Aprendizaje 8 Supervivencia o desaparición	Proximidad Alta. —Otomies adquirió un estado de resiliencia que le permitió aprovechar los recursos y capacidades técnicas, operativas, administrativas para adaptarse al entorno marcado por la pandemia del COVID-19. —En este trayecto las personas dentro de la organización fueron clave al empatizar sus características y necesidades con los de la organización Otomies.

Nota: Elaboración propia, con información del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

3.4.4.3.Caso Topilhua.

Tabla No. 21. Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Topilhua planteado por la autora de esta tesis doctoral.

Ciclo adaptativo Holling, & Gunderson Etapas:	Esquema de Resiliencia del caso de estudio Topilhua Etapas:	Proximidad
Crecimiento/Explotación. Hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.	1 Análisis del contexto 2 Detección de necesidades internas y externas	Proximidad Media. —La institución durante la pandemia del COVID-19 tuvo que trasladar la enseñanza educativa presencial a una remota vía Zoom. Brindo acceso a plataforma a los alumn@s y asesoría a las familias para utilizarla. —Docentes y familias se adaptaron a los recursos disponibles. Se amplió la conexión entre padres-docente-escuela al buscar estrategias de enseñanza bajo el enfoque Montessori. -Los empleados administrativos y docentes trabajaban desde sus casas, se les brindó equipo, sin embargo, al principio la adaptación fue difícil.
Acumulación y conservación. El ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.	3 Implementación de acciones 4 Identificación de mejoras	Proximidad Media. -La interacción entre docentes, SEP ⁵⁹ , Padres de familia, alumn@s y proveedores se fue haciendo más dinámica en el tiempo. Lo anterior contribuyó a un proceso de identificación de mejoras del servicio educativo. —Se inició contacto otras escuelas que trabajan bajo el modelo Montessori.
Liberación del potencial acumulado. La excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por ciertos agentes perturbadores.	5 Formación de redes de colaboración: *Comunicación *Trabajo colectivo *Aprendizaje	Proximidad Alta. —El esquema remoto clases a nivel preescolar y primaria contribuyó a que la escuela buscase estrategias de trabajo para los niños con orientación Montessori. - La escuela facilitó materiales a los padres de familia y las guías (docentes) colaboraron preparando materiales por cada niño con una explicación sencilla de uso. -No hubo bajas en la matrícula escolar ni renuncias de docentes.
Reorganización. La fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad —el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social.	6 Adaptación- Vulnerabilidad baja- Capacidad Organizacional Resiliente (COR)	Proximidad Alta. —La institución a través de los docentes aprendió a brindar servicio educativo de forma remota del método Montessori a los alumnos de kínder y primaria. —Se crearon diversos materiales que fueron aprovechados por los alumn@s. — Los docentes adoptaron otra forma de trabajo remota. La dirección creó formatos de seguimiento para el cumplimiento de objetivos de aprendizaje. —La institución se vinculó con otras escuelas a fin de mejorar el servicio educativo y administrativo.

Nota: Elaboración propia, con información del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

⁵⁹ Secretaría de Educación Pública (SEP)

Capítulo 4

Discusión

4. Discusión.

Objetivo. Analizar los resultados de las organizaciones que se describen en el capítulo 3. “Casos de Estudio” y comprender el proceso de formación de una Capacidad Organizacional Resiliente. El análisis comprende la perspectiva del experto⁶⁰, el contexto ocasionado por la pandemia del COVID-19 así como los comportamientos y factores psicológicos y de inteligencia emocional del personal. Es necesario resaltar que la teoría estudiada se retoma en este capítulo para analizar el proceso de resiliencia y el diseño de esquemas.

De los hallazgos principales se destacan que cada organización tuvo un proceso único que no se aproxima totalmente al modelo que propuso Holling y Gunderson (2002). También se reflejó que la resiliencia de los individuos influye en la resiliencia organizacional y que factores psicológicos y emocionales intervienen en la cohesión, adaptación y disposición de los individuos. Algunos de los factores que facilitaron una adaptación y reacción al cambio fueron la motivación, grado de compromiso, humor, cooperación y habilidades psico-emocionales, así como la disposición del aprendizaje.

La discusión de cada caso sucede en el siguiente orden: primero) Examinar los dominios de acción con mayor frecuencia de disfuncionamientos y sus causas. Cabe señalar que en las tres organizaciones manifestaron previamente tener una serie de problemáticas y ante la pandemia del Covid-19 estos aumentaron⁶¹.

En otro momento, la discusión trata de explicar/analizar si los esquemas de resiliencia para cada caso tienen un comportamiento como el del ciclo adaptativo de cuatro etapas mencionadas por Holling y Gunderson (2002)⁶² o siguen un camino de socialización⁶³ como se planteó en la hipótesis. Con ello se analiza y discute la proximidad al ciclo

⁶⁰ Es todo lo que observa, lee, analiza, interpreta, explora, presenta y traduce desde el inicio al final del diagnóstico socioeconómico.

⁶¹ Información de la Dirección de cada organización debido a su interés por ser estudiada.

⁶² Hipótesis Maximal. el proceso de resiliencia que siguieron los tres casos de estudio es en base al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002).

⁶³ Hipótesis Minimal. el proceso de resiliencia que siguieron los tres casos de estudio sigue el camino de la socialización y el aprendizaje organizacional, donde las características del individuo son transferidas a la organización vía un proceso de socialización a través de la extensión o construcción de una red de apoyo entre la organización y el individuo resiliente como supusimos en la hipótesis.

adaptativo en una escala: baja, media y alta. Esto último contribuye al contraste entre la teoría y los casos de estudio.

4.1. Análisis de resultados: Matriz de Convergencias específicas y esquemas de resiliencia organizacional de los tres casos de estudio.

Para realizar el análisis, es necesario retomar las teorías estudiadas en el capítulo 1 del marco teórico como son:

- A. La gestión socioeconómica, los sistemas complejos y su relación con la resiliencia organizacional.
- B. El ciclo adaptativo de cuatro etapas planteado por Holling y Gunderson (2002) y su interpretación en la parte de anexo de capítulos.
- C. La resiliencia individual y su influencia en la resiliencia organizacional.

Cada una de estas teorías tiene una relación con el objeto de estudio: el proceso de la resiliencia organizacional que se sintetiza en el siguiente cuadro.

Tabla no. 22. Relación de teorías con los casos de estudio.

	Relación de teorías con los casos de estudio.					
Sistemas complejos Adaptativos	Adaptación ↓	↔	Cambio ↓	↔	Aprendizaje y otros ↓	↔
Ciclo adaptativo de 4 etapas	Cohesión interna ↓	↔	Disposición de Recursos ↓	↔	Vulnerabilidad ↓	↔
Resiliencia individual y Resiliencia organizacional	Relación de lo individual a lo organizacional ↓	↔	Factores psicológicos y de inteligencia emocional ↓	↔	Comportamientos Capacidad Competencia ↓	↔
Gestión socioeconómica	Potencial humano Disfunciones	↔	Desempeño social	↔	Desempeño económico	↔

Nota. Elaboración propia a partir de la idea de Sistemas Complejos Adaptativos por Holland (2012), Gestión socioeconómica por Savall & Zardet (2009) principalmente.

Todo ello evoca al análisis de relación de las teorías y los hallazgos de cada caso de estudio, que se describe en los siguientes apartados.

4.1.1. Análisis de caso de estudio Ecotecplast.

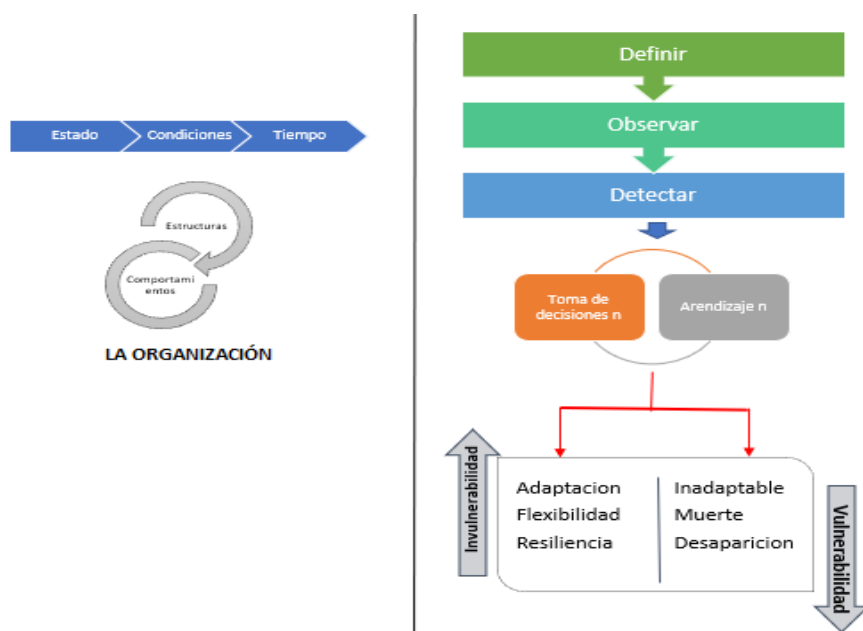
En el diagnóstico socioeconómico de Ecotecplast, se descubre que existen disfuncionamientos en su mayoría en el rubro de la organización del trabajo, las condiciones de este y en la gestión del tiempo.

Tal como lo indica la teoría de gestión socioeconómica planteada por Savall & Zardet (2009) existe una interacción compleja y constante entre estructuras⁶⁴ y comportamientos humanos⁶⁵, de tal modo que la fragilidad de esta relación da lugar a ineficiencias y disfuncionamientos.

Los cambios y la prolongación de la crisis sanitaria hicieron que las decisiones fueran reactivas y, por consiguiente, los disfuncionamientos se manifestaron en los seis dominios de acción mencionados en los resultados de la Matriz de Convergencias específicas en el capítulo 5.

El estado de sobrevivencia que mostró Ecotecplast es analizado para definir el proceso de formación de la Capacidad Organizacional Resiliente (COR) a través del Esquema de Resiliencia propuesto por la autora de tesis.

Figura 44. Esquema de Resiliencia de Ecotecplast



⁶⁴ Son 5: de carácter físico, tecnológico, organizacional, demográfico y mental.

⁶⁵ Son de naturaleza individual, colectiva, por categorías, por grupos de actividad y por grupos de presión, Savall & Zardet (2009)

Nota: Elaboración propia, con base a la recopilación de información del caso de estudio.

A pesar de los disfuncionamientos y los cambios en el entorno, la organización permaneció vigente, es decir que sus operaciones, procesos y ventas continuaron.

Savall & Zardet, (2009) aluden que los actores desempeñan varios papeles, uno de ellos es ser coproductores de conocimientos y aprobadores de información sobre los hechos. En este caso, fueron un medio para que la organización prosiguiera con las diversas tareas de administración, adquisición de materiales, entrega de productos, etc.

En el análisis de la formación de la COR, la organización no sigue puntualmente el ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002) que se muestra en la siguiente figura 14. mencionada en el capítulo 1.

Figura No. 14. *Ciclo adaptativo*



Nota: Adaptado de “Anarquía Monetaria” (p. 46) por A. Connors, 2016, Oikonomics, p.6. a partir de Holling y Gunderson (2002).

Esta falta de proximidad entre el esquema de resiliencia propuesto de Ecotecplast y ciclo adaptativo que plantearon en 2002 Holling & Gunderson se explica en la siguiente tabla.

Tabla No. 19. Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Ecotecplast planteado por la autora de esta tesis doctoral.

Ciclo adaptativo Holling, & Gunderson	Esquema de Resiliencia del caso de estudio Ecotecplast	Proximidad
Etapas:	Etapas:	

Crecimiento/Explotación. Hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.	1. Definir	Proximidad Baja. —La organización no disponía con recursos y capacidades necesarios para actuar en la crisis. Las personas tenían capacitación mínima. —La conexión interna era débil y el sistema fue más vulnerable de lo común a falta de una organización y compromiso detectados en el diagnóstico Socioeconómico. —La aceptación al cambio fue difícil en el inicio y las decisiones no fueron planeadas solo emergentes.
Acumulación y conservación. El ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.	2. Observar	Proximidad Baja. —A falta de una organización de trabajo y por la baja colaboración, la organización presento disfuncionamientos que se reflejaron en una baja respuesta al cambio. —La disponibilidad y compromiso eran débiles. —La vulnerabilidad está latente.
Liberación del potencial acumulado. La incertidumbre es muy grande y el control es débil y confuso. Las acciones tradicionales son inefectivas, creándose un espacio perfecto para la reorganización y la incorporación de nuevos modelos.	3. Detectar	Proximidad Media. —Al entrar en crisis, las decisiones fueron no planeadas, la respuesta resiliente de las personas depende de sus habilidades y comportamientos de este contexto. —La organización, ya vulnerable, tomo la decisión de adaptarse para evitar desaparecer.
Reorganización. Equivalente a la fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad —el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social.	4. Toma de decisiones y aprendizaje	Proximidad Media. —Surge unas nuevas formas de trabajo: home office e híbrida en las áreas de ventas únicamente, no así para las áreas de manufactura. La organización pasó por un proceso de aprendizaje y cambio para iniciar la formación de la Capacidad organizacional resiliente a través de la adaptación media al contexto y una baja flexibilidad. Estos no resultaron suficientes para una vulnerabilidad baja.
	5. Involuntabilidad o vulnerabilidad	

Nota: Elaboración propia, con ayuda de información del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

En resumen, la proximidad planteada en la tabla anterior se explica en estos puntos de análisis:

En las dos primeras fases hay una debilidad en el potencial⁶⁶, riqueza, estructura y control interno, por lo tanto, existe una variación entre lo propuesto por el ciclo adaptativo y lo que sucedió en la organización.

Savall & Zardet (2009), consideran a los individuos como una unidad activa con capacidad de acción sobre su entorno. Desde la perspectiva socioeconómica se reconoce las estrategias de los actores como voluntarista, conscientes y prospectivas que movilizan sus capacidades técnicas, cognitivas y organizacionales para identificar riesgos y posibles acciones de prevención (p.60).

Sin embargo, si los individuos carecen de esta capacidad y conciencia, el potencial activo es débil.

En las dos últimas fases, hay una proximidad media entre el ciclo adaptativo y lo que sucedió en la organización de estudio debido a que hay variantes en el interior que influyeron para crear espacios de preparación y reorganización como son: la aceptación al cambio y el comportamiento individual que, en un inicio confuso, dependientes del

⁶⁶ Entendido como el abanico de opciones a futuro del sistema (conjunto de recursos y activos disponibles según Holling C. (2001, p.395)

contexto del entorno y del tiempo. Por lo tanto, la reacción de la organización fue mitigar las disfunciones que se relacionaron más con lo económico que con lo social.

Según Savall & Zardet (2009):

El desempeño social refiere a “fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-fisio-sociológica, de la satisfacción de los actores, clientes, productores de la organización en su vida profesional” (p. 469).

Y el desempeño económico es la utilización racional a corto y largo plazo de los recursos de la organización, en el sentido de la racionalidad socioeconómica, que es multidimensional y tiene en cuenta criterios psico-sociológicos y antropológicos para definir la finalidad de la acción económica. (p.469).

La capacidad de reacción, adaptación, aprendizaje y flexibilidad de las personas que trabajan en la organización afecta la competencia individual resiliente y, por lo tanto, la capacidad organizacional resiliente. Al no haber un acuerdo de participación entre las personas y la dirección de la organización debido a la urgencia, el desempeño social fue limitado.

La organización manifestó mayor preocupación por desarrollar una permanencia en el mercado sin tomar en cuenta los suficientes los recursos que puede aportar la integración del potencial humano, como lo menciona Savall & Zardet (2009). Por lo tanto, en este primer caso no hubo una socialización entre organización e individuos.

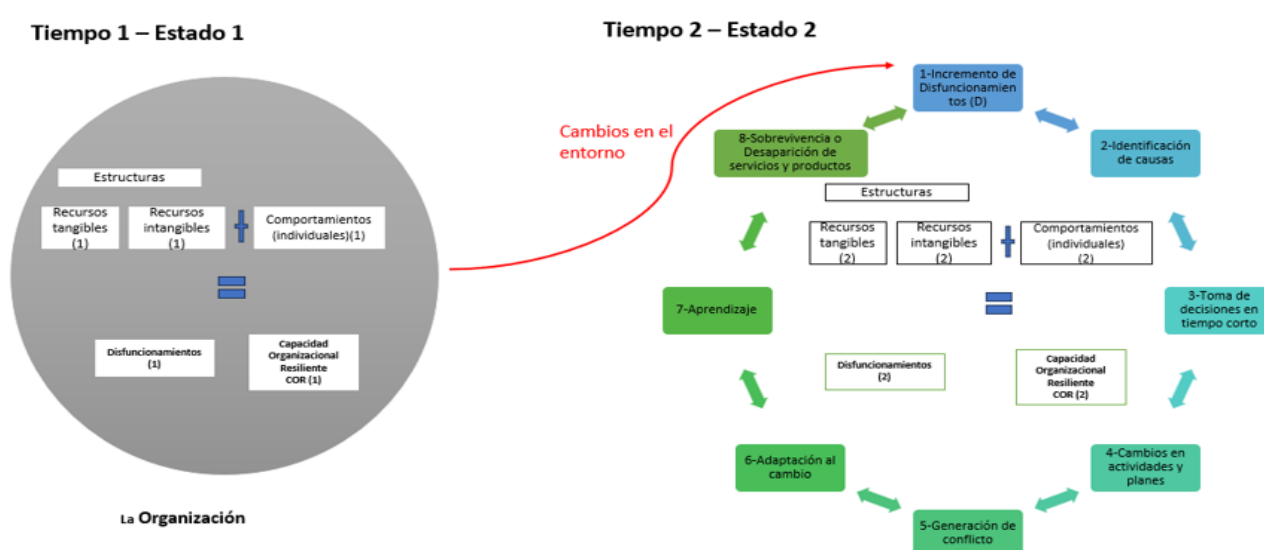
4.1.2. Análisis de caso de estudio Otomíes.

En el diagnóstico socioeconómico de Otomíes, los disfuncionamientos con mayor frecuencia de ideas, fuerza y de mayor relevancia durante el diagnóstico fueron: Aplicación estratégica y formación integrada, seguidos por Condiciones de trabajo y las 3C (comunicación, coordinación y concertación); y por último está Gestión del tiempo y organización del trabajo.

El cambio en la organización Otomías provocado por el contexto de la pandemia provocó tomar decisiones sin planeación para continuar con la producción de diversos productos artesanales y detener por un tiempo la promotora turística de balnearios y parques recreativos.

El funcionamiento deseado de Otomías durante el contexto de la pandemia del COVID se desvió hacia un estado disfuncional, alterando la interacción entre estructuras y comportamientos organizacionales, los cuales se manifiestan en los seis dominios de acción mencionados en los resultados de la Matriz de Convergencias específicas en el capítulo 5. El estado de sobrevivencia que ha mostrado Otomías es analizado para definir el proceso de formación de la Capacidad Organizacional Resiliente a través del Esquema de Resiliencia propuesto por la autora de esta tesis.

Figura No. 45. Esquema de resiliencia de Otomías.



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

Por lo tanto, en el caso de Otomías se obtiene que a pesar del impacto de la pandemia y el desencadenamiento de los disfuncionamientos la organización se mantuvo activa al

continuar con la elaboración de los productos artesanales y después con la reactivación de la promotora turística.

La teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones privilegia el papel del potencial humano. Sostiene que la cohesión interna es “Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” (Savall & Zardet, 2015, p. 59).⁶⁷

En este caso de estudio, los individuos manifestaron una actitud de cooperación al comprender la situación y mostrar actitud entusiasta para trabajar desde casa sin tener un comportamiento hostil sino comprensivo al recibir trabajo y entregarlo por pedido lo cual propicio una adaptación a pesar de los múltiples disfuncionamientos.

La cohesión es uno de los principales factores de éxito de las estrategias proactivas y endógenas; se le podría denominar el corazón de la organización, que posibilita el crecimiento del desempeño estratégico sostenible, parafraseando a (Savall & Zardet, 2015). En este caso, el personal de Otomies tiene características muy marcadas de creatividad, paciencia, compromiso, disposición, amabilidad y buen humor.

La proximidad entre el esquema de resiliencia de Otomies propuesto y el ciclo adaptativo que plantearon en 2002 Holling & Gunderson se explica en la siguiente tabla.

Tabla No. 20. Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Otomies planteado por la autora de esta tesis doctoral.

Ciclo adaptativo Holling, & Gunderson	Esquema de Resiliencia del caso de estudio Ecotecplast	Proximidad
Etapas:	Etapas:	
Crecimiento/Explotación. Hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.	- Incrementan disfuncionamientos - Se identifican las causas	Proximidad Media. —La mayoría de las personas son nativas de la zona de Ixmiquilpan, Hidalgo, presentan conductas y actitudes como orgullo de su identidad, gusto por el trabajo, son cooperativos entre sí y alegres. —A pesar de la pandemia del COVID-19, el personal se mantuvo firme con la organización, aunque la producción y los servicios disminuyeron, la gente busco la manera de seguir trabajando en la organización ofreciendo los productos a sus cercanos. —Las ventas continuaron, solo la promotora dejo de operar, pero el personal se reubicó en la producción de artesanías. —Ya existía un reconocimiento de la marca, por lo tanto, se continuaba con la venta de

⁶⁷ La gestión socioeconómica de acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

		pinturas, bordados, alimentos y varios más.
Acumulación y conservación. El ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.	3. Toma de decisiones 4. Cambios en actividades y planes.	Proximidad Media. —Las personas trabajaron desde sus casas con el material asignado para la elaboración de artesanías a base de mezquitil y madera. Otras más se les asignaban actividades de limpieza, campo y ayuda en los balnearios para conservar su estado.
Liberación del potencial acumulado. La excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por ciertos agentes perturbadores.	5. generación de conflictos 6. Adaptación al cambio	Proximidad Alta. —Durante la temporada de pandemia, Otomies estableció conexiones con redes de artesanos y balnearios de distintas capacidades para abrir espacios de discusión en torno a la reactivación económica de la zona. —Se inició la creación de una cartera de proveedores de insumos y se establecieron relaciones con distintas entidades de México para asistir a eventos que promuevan el turismo y la cultura en la reapertura de actividades después de la vacunación. —Diseñaron su propia página de promoción y venta de productos y paquetes turísticos en distintos lugares de la zona de Hidalgo. —Durante la pandemia del COVID-19, Otomies reorganizó el trabajo productivo, por un lado, y considero preparar el camino para una nueva línea de negocio que promueve el turismo de la región hidalguense sin descuidar el restaurante y la fabricación de productos. —La organización siguió un proceso de aprendizaje sin renuencia al cambio durante la crisis sanitaria, que le permitió ser flexible, adaptable para llegar a un estado resiliente en menos tiempo.
Reorganización. La fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad —el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social.	7. Aprendizaje 8. Supervivencia o desaparición	Proximidad Alta. —Otomies adquirió un estado de resiliencia que le permitió aprovechar los recursos y capacidades técnicas, operativas, administrativas para adaptarse al entorno marcado por la pandemia del COVID-19. —En este trayecto las personas dentro de la organización fueron clave al empatizar sus características y necesidades con los de la organización Otomies.

Nota: Elaboración propia, con información del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

La proximidad en este caso de estudio en las primeras etapas del ciclo adaptativo es media y en las dos últimas fases que son liberación y reorganización hay una proximidad -alta con el ciclo adaptativo. Aunque existió incertidumbre en el periodo inicial y durante la pandemia del COVID-19, el control interno no era débil. Ayudo mucho la apertura al cambio que tenían los artesanos y demás personal. La Dirección tenía una buena actitud en negociar los tiempos de trabajo en casa. La distribución, planeación y organización de actividad para la fabricación de productos fue adecuada y suficiente para las solicitudes.

Añaden Savall y Zardet (2014, como se citó en Solís & Castaingts, 2021) que la teoría de gestión socioeconómica “enfatisa el aumento de capacidades y habilidades de las personas, en una mayor *organicidad* de las relaciones entre actores asentada en la comunicación, negociación y acuerdos, con el fin de establecer Contratos socialmente aceptables” (p.829).⁶⁸

⁶⁸ Los contratos socialmente aceptables, de acuerdo con Savall & Zardet (2005) mencionados en Solís & Castaingts (2021) “en ellos se establecen resultados que incrementen el desempeño y que son acordados bajo una lógica pedagógica de esencia cuasi-democrática” (p.32).

Dicho contrato, en Otomías, se manifestó con el comportamiento de los individuos que contribuyó a formación de la capacidad organizacional resiliente en el contexto de la pandemia. En este caso no fue solo la necesidad individual, sino una necesidad colectiva y social que motivaron que el desempeño global fuera el resultado de equilibrar el desempeño social (bienestar, satisfacción, motivación, comportamiento) y desempeño económico.

Menciona Villalba Puerta (2011) que las organizaciones como SCA son estructuras disipativas, es decir, “organizaciones influenciadas por el entorno social y ecológico” y, por otro lado, Salgado (2012) refiere a que la resiliencia de una organización depende de la resiliencia de los individuos que ahí trabajan y de las comunidades que se relacionan con la organización; generando una red de colaboraciones que fortalece la capacidad resiliente.

En este segundo caso de estudio, el aprendizaje, talento, colaboración y formación de redes se fue construyendo durante el camino, como muestra el Esquema de Resiliencia de Otomías, aquí si se notó la red de apoyo entre individuos y organización.

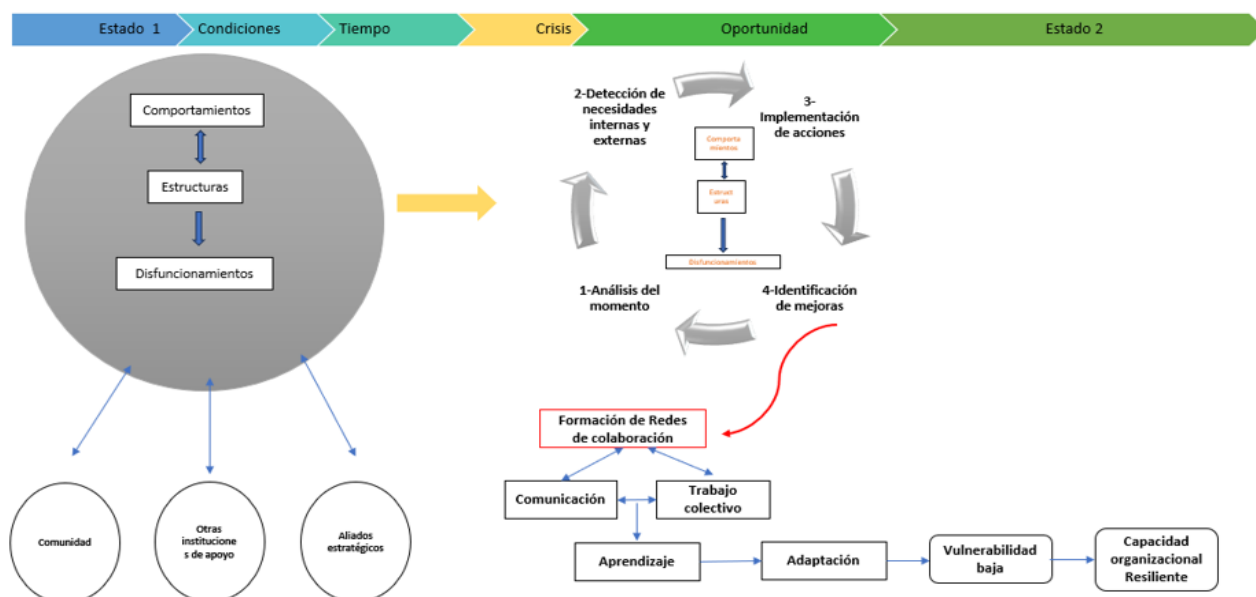
4.1.3. Análisis de caso de estudio Topilhua.

En el diagnóstico socioeconómico de Topilhua se descubre que existen disfuncionamientos en su mayoría en el rubro de la Aplicación estratégica, Coordinación, comunicación-concertación y la Organización del trabajo.

El diagnóstico socioeconómico permitió conocer la realidad vigente y notar que el cambio organizacional es un estado para analizar y aceptar nuevas maneras de gestionar procesos internos. De lo anterior se deduce que la organización Topilhua en el contexto de la pandemia se mantuvo vigente a pesar de la serie de limitaciones y disfuncionamientos descritos en los resultados del apartado del capítulo 5. Dominios de acción y Matriz de convergencias específicas.

El estado de resiliencia que ha mostrado Topilhua es analizado para definir el proceso de formación de la Capacidad Organizacional Resiliente a través del Esquema de Resiliencia propuesto por la autora de tesis.

Figura No 46. Esquema de resiliencia de Topilhua.



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

A pesar de los desafíos del entorno y los disfuncionamientos internos, la organización se mantuvo en el contexto de la pandemia, brindando el servicio educativo de nivel básico. La Dirección, los docentes, los padres y proveedores requerían mejorar principalmente la comunicación para trabajar bajo un modelo de aprendizaje remoto. Por lo tanto, los disfuncionamientos del diagnóstico como la toma de decisiones centralizada, falta de planeación de actividades y limitada comunicación se fueron minimizando.

La proximidad entre el esquema de resiliencia de Topilhua propuesto y el Ciclo adaptativo que plantearon en 2002 Holling & Gunderson se explica en la siguiente tabla.

Tabla No. 21. Aproximación al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002) y el Esquema Resiliente de la organización Topilhua planteado por la autora de esta tesis doctoral.

Ciclo adaptativo Holling, & Gunderson	Esquema de Resiliencia del caso de estudio Ecotecplast	Proximidad
Etapas:	Etapas:	
Crecimiento/Explotación. Hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.	1. Análisis del contexto 2. Detección de necesidades internas y externas	Proximidad Media. —La institución durante la pandemia del COVID-19 tuvo que trasladar la enseñanza educativa presencial a una remota vía Zoom. Brindo acceso a plataforma a los alumn@s y asesoría a las familias para utilizarla. —Docentes y familias se adaptaron a los recursos disponibles. Se amplió la conexión entre padres-docente-escuela al buscar estrategias de enseñanza bajo el enfoque Montessori. -Los empleados administrativos y docentes trabajaban desde sus casas, se les brindó equipo, sin embargo, al principio la adaptación fue difícil.
Acumulación y conservación. El ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.	3. Implementación de acciones 4. Identificación de mejoras.	Proximidad Media. -La interacción entre docentes, SEP69, Padres de familia, alumn@s y proveedores se fue haciendo más dinámica en el tiempo. Lo anterior contribuyó a un proceso de identificación de mejoras del servicio educativo. —Se inició contacto otras escuelas que trabajan bajo el modelo Montessori.
Liberación del potencial acumulado. La excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por ciertos agentes perturbadores.	5. Formación de redes de colaboración: *Comunicación *Trabajo colectivo *Aprendizaje	Proximidad Alta. —El esquema remoto clases a nivel preescolar y primaria contribuyó a que la escuela buscara estrategias de trabajo para los niños con orientación Montessori. - La escuela facilitó materiales a los padres de familia y las guías (docentes) colaboraron preparando materiales por cada niño con una explicación sencilla de uso. -No hubo bajas en la matrícula escolar ni renuncias de docentes.
Reorganización. La fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad —el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social.	6. Adaptación- Vulnerabilidad baja- Capacidad Organizacional Resiliente (COR)	Proximidad Alta. —La institución a través de los docentes aprendió a brindar servicio educativo de forma remota del método Montessori a los alumnos de kínder y primaria. —Se crearon diversos materiales que fueron aprovechados por los alumn@s. — Los docentes adoptaron otra forma de trabajo remota. La dirección creó formatos de seguimiento para el cumplimiento de objetivos de aprendizaje. —La institución se vinculó con otras escuelas a fin de mejorar el servicio educativo y administrativo.

Nota: Elaboración propia, con información del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002).

La proximidad en este caso de estudio en las primeras etapas del ciclo adaptativo es media y en las dos últimas fases que son liberación y reorganización hay una proximidad -alta con el ciclo adaptativo. La dirección escolar buscó diversas estrategias para que en casa el trabajo escolar fuera por proyectos con base en experiencias y creatividad bajo un enfoque Montessori, aprovechando que la mayoría de las familias estaba en casa.

⁶⁹ Secretaría de Educación Pública.

Savall & Zardet (2009) mencionan que la gestión del talento humano tiene el desafío de administrar, animar equipos y redes de personas. De tal modo que las acciones realizadas por una organización son llamadas “inversión inmaterial” a condición de que dichas acciones sean durables, sostenidas y escalonadas en el tiempo y que generen efectos sólidos y no volátiles en las organizaciones.

La organización, como institución educativa, animo a su personal, a realizar acciones en beneficio de la comunidad estudiantil para que fuera perdurable en el contexto de la pandemia, tomando diversas acciones como el cambio de trabajo en áreas administrativas a remoto, envió de materiales didácticos y uso de plataformas educativas. En este caso también es claro que existió una red de soporte y apoyo social entre comunidad de padres, docentes y dirección y niñ@s principalmente.

El Esquema de Resiliencia de Topilhua describe que, en la crisis, la organización atravesó por un análisis del momento para determinar necesidades internas y externas de sus procesos y recursos. Después llevo a cabo una serie de acciones para lograr la adaptación y estabilidad en el contexto de la pandemia, en este trayecto también identifiqué que requiere establecer conexiones con otras instituciones similares para lograr un trabajo colaborativo y una mejora en sus procesos. Su respuesta al cambio no se limitó en la urgencia o necesidad de conservar el trabajo, sino en el compromiso con la educación de los niños.

4.1.4. Hallazgos de los tres casos de estudio.

De manera general, para los tres casos se añade la siguiente discusión:

- Los esquemas de resiliencia para los tres casos son específicos y únicos porque sus estructuras y comportamientos tienen una dinámica muy particular en el contexto de la pandemia del COVID-19.
- Aunque la respuesta al cambio fue distinta en cada organización, las variantes como el tiempo, comportamientos, disposición de recursos y control en los sistemas fueron claves para la formación de la resiliencia de las personas y de la misma organización, porque como aluden Solís & Castaingts que “todo está entrelazado,

entretejido o enredado bajo un complexus: las partes son inseparables del todo y lo interno/externo está interconectado” (p. 830).

- En las tres organizaciones, resalta la importancia de las personas y los factores que les facilitan una adaptación y reacción al cambio como es la motivación, grado de compromiso, humor, cooperación y habilidades psico-emocionales, así como la disposición del aprendizaje.
- Queda claro que los disfuncionamientos diversos de las organizaciones en un contexto como el de la pandemia se agudizan y promueve conductas resilientes para activar la capacidad organizacional. Sin embargo, cabe señalar que elementos como el ideológico (del caso Topilhua) y étnico (del caso Otomies) pueden ser cruciales para crear esa socialización antes analizada.
- Otro aporte de los tres casos de estudio fue brindar una serie de recomendaciones a la Dirección de cada organización a través de la Canasta de soluciones del capítulo 3; las cuales van acorde a los disfuncionamientos encontrados durante sus diagnósticos socioeconómicos.
- Es necesario resaltar que el enfoque de SCA y como el de la gestión socioeconómica enfatizan en estudiar e intervenir en las organizaciones desde un análisis sistémico, dinámico y práctico a través del diagnóstico de disfuncionamientos. Por esta razón, en los tres casos, ambas teorías aportan al estudio del fenómeno de Resiliencia Organizacional.
- Por un lado, en los SCA la organización se estudia como una estructura disipativa, compleja, viva, desequilibrada, cambiante y, por otro lado, se adapta, aprende, reorganiza y reconfigura para alcanzar una estabilidad y nuevamente estar preparada para el entorno. Y a través del análisis socioeconómico descubrimos los disfuncionamientos, sus causas y adicionalmente observamos el proceso de formación de la COR.
- Savall & Zardet (2009), han mencionado que activar los recursos humanos abarca una realidad muy compleja, lo cual consiste en mejorar condiciones físicas y psicosociológicas del trabajo, en utilizar las competencias y las calificaciones profesionales de las personas. De tal modo que se necesita dos condiciones para desarrollar el potencial humano: 1) satisfacer las necesidades ligadas a aptitudes, a

las expectativas y al nivel de formación de personas; 2) simultáneamente es necesario poner en práctica ese potencial creativo, sin lo cual la satisfacción individual no tendría incidencia sobre la eficacia de la empresa (p. 103).

- En este sentido, ninguna organización contaba con una preparación para los cambios que propició la pandemia del COVID-9. En todas fue distinta la manera de actuar y de sobrevivir. Sin embargo, los tres casos de estudio son ejemplos de lo importante que debe ser tener estrategias sociales alineadas con estrategias económicas en los objetivos de las organizaciones ya que el potencial humano es un factor energético esencial.
- Las organizaciones para afrontar cambios deben conocer su entorno interno y Externo,⁷⁰ como mencionan Savall y Zardet (2009) de tal modo que las decisiones y estrategias organizacionales al unificar ambos entornos equilibran la construcción de capacidades, cohesión interna y preparación conjunta entre individuos-organización ante cualquier cambio externo. El tema de la cultura organizacional construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización. Esto da a conocer lo importante de construir una cultura que sea sólida, aceptable por todos y transparente para crear cohesiones entre individuos y organización.
- Algunas investigaciones en relación con la misma temática de resiliencia organizacional han propuesto lo siguiente:
 - A. Utilizar el modelo HERO para medir la resiliencia y proponer algunas soluciones.
 - B. Identificar factores resilientes que inciden en las organizaciones a partir de un caso de estudio.
 - C. Diseñar un modelo integral (de un caso) que se conforma de: factores y dimensiones de la resiliencia y de una evolución organizacional que incluye la adaptación.
 - D. Estudio de componentes de la resiliencia en un caso de estudio.

⁷⁰ Entorno externo. Designa a los actores o blancos económicos externos a la empresa, cuyo perímetro va más allá de los clientes y consumidores actuales, y cuyos impactos tienen efectos directos, indirectos, difusos o inducidos sobre la empresa. El entorno interno reagrupa al conjunto de actores internos: tomadores de decisiones y propietarios activos en la empresa, así como asalariados o benevolentes en las empresas caritativas o culturales, productores de actividad.

E. Estudio teórico de modelos donde cada uno propone elementos y estrategias para abordar situaciones adversas.

Ninguno de los casos propone un proceso de formación de resiliencia como en los tres casos analizados, sino que investigan el uso de modelos ya propuestos para determinar factores, estrategias o elementos que propiciaron la resiliencia. El aspecto de resiliencia individual y su relación con la resiliencia organizacional no toma relevancia en los estudios mencionados que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla no.23. Otras investigaciones en torno a la resiliencia organizaiconal.

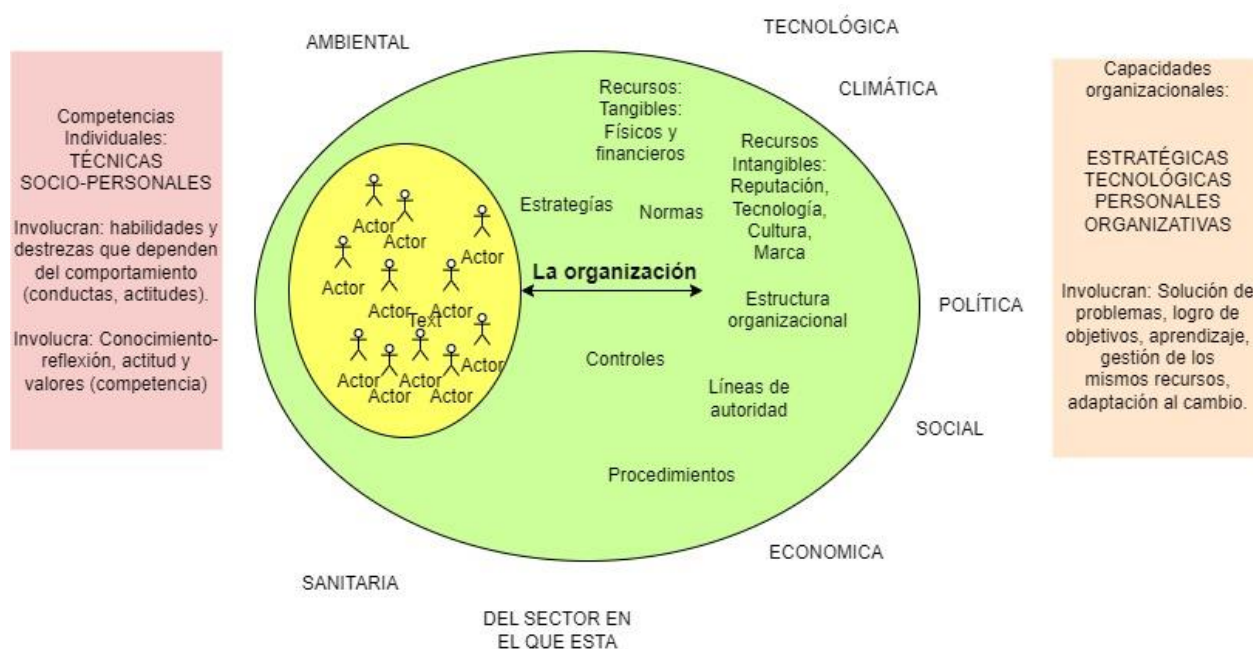
A)Ruiz Sánchez (2022)	B)Castillo, Limón, & Mota (2018).	C)Bolaños & Peláez (2021)	D)González Garrido (2022)	E)Villalba Rivera (2017)
Utilizan el modelo HERO para medir el nivel de resiliencia de un caso de estudio. Propone el diseño de estrategias para fortalecer la resiliencia de los cuales destaca diseñar un manual de manejo de crisis y evaluación de riesgos. También sugiere no evadir los riesgos sino planificar soluciones posibles a los problemas y por último desarrollar planes de afrontamiento personales a seguir durante los momentos de alto estrés.	En su estudio se observó que los factores resilientes que se comparten con los aspectos de toma de decisiones y liderazgo son: a) Participación, implicación, responsabilidad; b) Formación, información, comunicación; c) Gestión del tiempo.	Proponen un modelo que incluye tres partes: 1) los factores que influyen en la resiliencia desde la postura del personal, participación, disponibilidad de recursos hasta la creatividad, 2) son las dimensiones de la resiliencia conforme al tiempo de inicio y control de la pandemia: Preparación, agilidad, elasticidad y redundancia y 3) Evolución organizacional que incluye la recuperación y adaptación.	Su estudio (en una escuela de educación superior) confirma que los componentes de la resiliencia organizacional tienen relación con una capacidad de anticipación, otra de afrontamiento y otra adaptación que involucra la empatía, solidaridad, responsabilidad y compromiso social para una sociedad sostenible.	Analiza tres modelos desde la teoría. Describen que estos tienen una serie de elementos y estrategias que deben seguir las organizaciones para afrontar situaciones difíciles. Estos modelos son los siguientes: I.Modelo de organizaciones resilientes y saludables (Por sus siglas en ingles Healty and Resilient Organizations HERO) está determinado por tres elementos clave: •Recursos y prácticas organizacionales que permiten gestionar los procesos. •Empleados/Equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar. •Resultados organizacionales saludables. Ej: desempeño. II. Propone que las organizaciones debiesen considerar cuatro tipos de estrategias a desarrollar para mejora de su resiliencia: resistencia, fiabilidad, flexibilidad y redundancia. Sin embargo, ninguna de las estrategias asegura el éxito de la recuperación de las organizaciones en un momento de crisis, esto dependerá del contexto en cual se desenvuelve y el nivel de madurez de la organización para afrontar estas situaciones. III.Modelo de Kurt Lewin consiste en incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden a través de la creación de conciencia de la necesidad de cambiar, la creatividad y agilidad, entre otros.

Nota. Elaboración propia a partir de estudios de A) Ruíz Sánchez (2022) B) Castillo, Limón, & Mota (2018), C) Bolaños & Peláez (2021), D) González Garrido (2022) y E)Villalba Rivera (2017)

Se puede concluir que este capítulo tuvo análisis exhaustivo de los resultados de tres organizaciones ya que en este se retoman las teorías estudiadas en el marco teórico como fueron la teoría de los sistemas complejos, el ciclo adaptativo de Holling y Gunderson, así como la teoría de gestión socioeconómica para comprender el fenómeno de resiliencia y debatir la proximidad de los procesos resilientes de forma más sustentada. El conocimiento

teórico de la resiliencia organizacional apoyo a la comprensión y a la discusión del proceso de formación de la capacidad organizacional resiliente que tuvo cada organización en forma específica como se mencionó en los puntos anteriores. Cada una tuvo un proceso único que no se aproxima totalmente al modelo que propuso Holling y Gunderson (2002). También se reflejó que la resiliencia de los individuos influye en la resiliencia organizacional como una capacidad propia, tal como se describió en la figura 10 del capítulo del marco teórico.

Figura No. 10. La resiliencia como capacidad organizacional.



Nota: Elaboración propia, a partir de Bueno & Morcillo (1997, citados en Henao & Londoño, 2012)

En base a la discusión de los hallazgos, en el siguiente apartado de discusiones se sugiere la investigación de nuevos temas que seguramente derivaran en nuevas preguntas de la Nueva Agenda de Investigación (NAI).

Capítulo 5

Conclusión

5. Conclusión

Objetivo. Responder a la pregunta de investigación planteada en tres casos de estudio y explicar si la hipótesis mínima y maximal se cumplieron o no a través del análisis realizado de los esquemas resilientes en el capítulo anterior. También se describe el cumplimiento de los objetivos de la investigación que se plantearon en el arranque de esta investigación⁷¹.

Se describe adicionalmente una propuesta de la Nueva Agenda de Investigación (NAI) que abarcará nuevos temas a desarrollar y que se fueron descubriendo a lo largo de la estructuración de este estudio.

5.1. De la Hipótesis Minimal.

La hipótesis minimal plantea que a través de la construcción de una red de apoyo entre organización e individuos se construye la capacidad organizacional resiliente. En los casos de la organización Otomíes y Topilhua, la COR se adquirió mediante una socialización, colaboración, adaptación y aprendizaje de las personas. En las dos organizaciones se establecieron redes de apoyo con los trabajadores y con los externos a la organización. Esta construcción la realizaron en conjunto los trabajadores de todas las áreas en función de la necesidad de adaptación al contexto de la pandemia del COVID-19.

En la organización Otomíes ya se apreciaban características creativas, iniciativas, respeto, solidaridad, motivación, autoestima y un soporte familiar que les brindó un respaldo emocional; para dicha organización, lo anterior fue fundamental para responder y adaptarse al contexto. La adaptación se originó de la individualidad a la colectividad para establecer un entorno de confianza, a pesar de los desajustes detectados en el diagnóstico socioeconómico (hipótesis minimal cumplida).

⁷¹ Anexo, A-6. Instrumento de arranque: Pregunta de investigación, Hipótesis y Objetivos.

En relación con el caso de Topilhua, la Dirección escolar y las guías propiciaron la iniciativa y respeto por la educación del infante, lo cual contribuyó a la creatividad de materiales elaborados y a la adaptación de clases a través de dispositivos remotos, la red de apoyo la crearon padres, alumnos, dirección y guías. (hipótesis minimal cumplida).

En un tercer caso, en la organización Ecotecplast se constató que la capacidad organizacional resiliente no se ajustó al proceso de socialización (hipótesis minimal no cumplida). Fue concebida sin un acuerdo mutuo de participación entre individuos y organización, dado que en esta entidad se presentó una mayor inquietud por establecer una permanencia en el mercado y no manifestó interés en la habilidad, comportamientos y necesidades de sus trabajadores. Esto hizo que el desempeño social fuera menos importante porque hubo que privilegiar decisiones que mantienen la organización en el mercado y esto causó una desestabilización entre el desempeño económico y social.⁷²

Tabla no. 24. Cumplimiento de hipótesis minimal.

Organización	Hipótesis minimal
Ecotecplast	No cumple
Otomías	Cumple
Topilhua	Cumple

Nota: Elaboración propia a partir de la información recopilada durante el diagnóstico de las tres organizaciones de estudio.

La Teoría de Gestión socioeconómica sostiene que la cohesión interna es “Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” (Savall & Zardet, 2015, p. 59).⁷³

En la figura 18 del capítulo 1.3.4. se esquematizo de forma general el proceso de resiliencia que sucede en la organización, donde las características del individuo son transferidas a

⁷² Según Savall & Zardet ((2009):

El desempeño social “fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-fisio-sociológica, de la satisfacción de los actores, clientes, productores de la organización en su vida profesional” (p. 469).

⁷³ La gestión socioeconómica de acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

través de la socialización, construyéndose una red de apoyo (postulado en la hipótesis minimal).

Durante el estudio de tres casos, se descubrió que **los individuos tienen variables internas**⁷⁴ que afectan la promoción de la resiliencia individual y el proceso de la resiliencia organizacional. Algunas *variables internas* detectadas en el diagnóstico de los tres casos fueron: autoestima, dominio del entorno, comportamientos, motivación, compromiso, humor, sentido de pertinencia, trabajo colectivo⁷⁵, entre otras que coinciden con las mencionadas por Atehortua (2002).

Figura no. 10. La resiliencia como capacidad organizacional.



Nota: Elaboración propia, a partir de Bueno & Morcillo (1997, citados en Henao & Londoño, 2012)

En dos casos de estudio (Otomíes y Topilhua) se descubrió que estas *variables internas* de los individuos forman parte de la conducta resiliente individual. En el momento del contexto del Covid-19 y durante los cambios del entorno los individuos tuvieron mayor disposición del proceso de socialización con la organización para iniciar un estado

⁷⁴ Son conductas, aptitudes y capacidades descubiertas durante los casos y que fueron relevantes para la formación de la COR.

⁷⁵ Para el caso de Otomíes, en la elaboración de productos un grupo de trabajo hacían un primer proceso para pasar el producto a otro proceso y así sucesivamente hasta terminar.

resiliente que en el tiempo pasa a ser una capacidad a nivel organizacional mediante la adaptación, flexibilidad y el aprendizaje principal como se visualizó en la figura 18 del capítulo 1.3.4. que se muestra a continuación.

Por lo tanto, el primer punto de la Nueva Agenda de Investigación (NAI) es profundizar en el estudio de los comportamientos humanos y su relación con la potencialización de la resiliencia individual.

El estudio de sistemas complejos adaptativos y el de gestión socioeconómica se complementaron para el fenómeno de Resiliencia organizacional, ya que no solo se diagnostica los disfuncionamientos, las consecuencias económicas y sociales, sino también el proceso de respuesta que la organización mantuvo antes, durante y después de las turbulencias del entorno. Ahora bien, es necesario estudiar el cómo aumentar las capacidades y habilidades de las personas como enfatiza Savall y Zardet (2014, como se citó en Solís & Castaingts, 2021) “con el fin de establecer Contratos socialmente aceptables” (p.829).⁷⁶

La cohesión interna es “una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar” de acuerdo con Savall & Zardet, (2015, p. 59).⁷⁷ Esto sugiere que las organizaciones deben crear condiciones de desarrollo y bienestar humano para que dicha cohesión sea un factor que propicie competencias como la resiliencia individual y que promueven una capacidad organizacional.

5.2. La Hipótesis Maximal.

Por otro lado, la hipótesis maximal refirió a que la organización sigue el proceso de cuatro etapas del ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002)⁷⁸ para la formación de una COR.

⁷⁶ Los contratos socialmente aceptables, de acuerdo con Savall & Zardet (2005) mencionados en Solís & Castaingts (2021) “en ellos se establecen resultados que incrementen el desempeño y que son acordados bajo una lógica pedagógica de esencia cuasi-democrática” (p.32).

⁷⁷ La gestión socioeconómica de acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.

⁷⁸ i) Etapa de explotación (r): Se incrementa el potencial del sistema y su vulnerabilidad a las inestabilidades como consecuencia del aumento del control interno y la rigidez de conexiones entre componentes.

ii) Etapa de conservación (K): La acumulación de potencial crea un aumento de riqueza disponible para aquellas estructuras con la capacidad de adquirirla, almacenarla y utilizarla. El incremento en complejidad se traduce en un crecimiento en estructura, control interno y vulnerabilidad.

Desde la teoría planteada de Holling & Gunderson en 2002, sustenta en que los SCA, (en particular los ecosistemas) nunca se encuentran estáticos, sino que tienden a moverse a través de cuatro etapas recurrentes: crecimiento, conservación, liberación y reorganización.

La cuestión planteada de la tesis no fue contestada de forma exhaustiva con el argumento de la hipótesis maximal referente al ciclo adaptativo y la panarquía de Holling & Gunderson.

Las tablas no.8, 9 y 10 (del capítulo 3 de Resultados) referentes al proceso de resiliencia de cada organización y su aproximación al ciclo adaptativo **NO** siguieron de manera precisa las etapas del ciclo adaptativo; las organizaciones con proximidad media y alta de cada una de las cuatro etapas fueron Otomías y Topilhua; el caso de Ecotecplast mostro una proximidad media y baja. Durante el estudio del proceso de resiliencia organizacional nos dimos cuenta de que, si hay variantes de cada organización que influyeron en la formación de la capacidad organizacional resiliente COR, Holling y Gunderson las llamaron propiedades emergentes y se relaciona con: recursos y capacidades, conexión interna entre los individuos y adaptación al cambio; la cuales fueron variantes entre uno y otro estudio de caso.⁷⁹

En la discusión del capítulo 3 se logra debatir la proximidad alta, media o baja de cada una de las cuatro etapas y lo que sucedió en base a lo observado durante el diagnostico, así como el punto de vista del doctorante y la observación durante todo el acercamiento. El caso de Ecotecplast fue el que más diferencia tuvo en comparación con los otros dos casos ya que mostro una deficiencia en las propiedades emergentes que se relacionan con la disposición de recursos, la unión y la adaptación, no así los otros dos casos.

iii) Etapa de liberación (Ω): La incertidumbre es muy grande y el control es débil y confuso. Las acciones tradicionales son inefectivas, creándose un espacio perfecto para la reorganización y la incorporación de nuevos modelos.

iv) Etapa de reorganización (α): Representa el terreno ideal para la incorporación de la novedad, preparando el ambiente para una nueva etapa de crecimiento.

⁷⁹ Estos aspectos refieren a las tres propiedades emergentes de un sistema complejo mencionado por Holling en 2001: Potencial, control interno y resiliencia que en cierta medida refieren a la falta de recursos, la falta de creación de capacidades individuales a nivel laboral pero también psicoemocional para adoptar fácilmente los cambios, la carencia de una cultura organizacional que promueva un compromiso mayor de adaptación y trabajo colectivo, entre otras.

Ninguno de los tres esquemas de resiliencia es igual al ciclo que se postula en la teoría de Holling & Gunderson porque cada organización es específica y su modo de alcanzar la adaptación y resiliencia fue diferente en cada fase: crecimiento, conservación, liberación y reorganización. En estos se observa la influencia de los comportamientos y aptitudes del personal, así como el contexto que influyeron en la vulnerabilidad del sistema, en si de la organización. En cada estudio hay una proximidad en cada etapa, pero en la realidad las organizaciones no transitan por etapas sino por “actos” donde sus estructuras y comportamientos tienen una dinámica particular que ha sido afectada por el entorno externo.

Las tres propiedades emergentes que menciona Holling y Gunderson (2002) que son potencial, control interno y resiliencia si están presentes en las organizaciones, pero existen otras que tienen que ver con los comportamientos y actitudes de las personas que propician por un lado características resilientes de las personas y por otro lado incidieron en la formación de la COR. El ciclo adaptativo, es una referencia que se puede estudiar para explicar lo que puede suceder en las organizaciones estudiadas como sistemas complejos adaptativos. Por lo descrito anteriormente, se puede decir que la hipótesis maximal en los tres casos no cumple como fue planteada.

Tabla No.25. Cumplimiento de Hipótesis Maximal.

Organización	Proximidad de Holling & Gunderson (2002)	Hipótesis Maximal
Ecotecplast	Baja proximidad al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002)	No cumple.
Otomíes	Media-Alta proximidad al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002)	No cumple
Topilhua	Media-Alta proximidad al ciclo adaptativo de Holling y Gunderson (2002)	No cumple

Nota: Elaboración propia a partir del análisis de la teoría de Holling y Gunderson (2002)

Aluden Solís & Castaingts que “todo está entrelazado, entretejido o enredado bajo un complexus: las partes son inseparables del todo y lo interno/externo esta interconectado” (p. 830). Esto refuerza que la NAI aborde en el futuro un análisis más exhaustivo de la importancia de las interconexiones y los factores que facilitan que las personas participen en el proceso de la COR como son la motivación, grado de compromiso o habilidades psico-emocionales desarrolladas, así como la disposición del aprendizaje y la toma de decisiones por parte de la dirección e individuos de todas las áreas.

El desempeño económico y social⁸⁰ en los tres casos de estudio también fue impactado por las turbulencias del ambiente externo, en este caso por la crisis prologada de la pandemia, de tal manera que uno de los aportes de este estudio también fue brindar una serie de recomendaciones (Canasta de soluciones) a las organizaciones que son una serie de estrategias que la Dirección y el personal han realizado después del diagnóstico.

Un segundo tema de la NAI sería dar seguimiento a las organizaciones y adquirir información reciente que permita evaluar el impacto de las recomendaciones.

Se ha mencionado en la hipótesis minimal que el primer tema de la agenda es el estudio del comportamiento humano y su influencia en las conductas resilientes, en adición, un tercer tema de la NAI consiste en examinar la relación entre el desempeño social, la conducta resiliente y los comportamientos humanos (que es la profundización de las variables interna), así como su influencia en el desempeño económico.⁸¹

La Panarquía que también menciona Holling (2001) es un soporte teórico para comprender la adaptación y aprendizaje de cualquier sistema en escalas temporales.⁸² En el caso de las organizaciones no hay una medida de tiempo ideal para definir que una organización ha mejorado su nivel de desempeño social-económico, así como su capacidad resiliente. ya que influyen las experiencias, aprendizajes, adaptación, conductas y capacidades de los individuos de la organización, esta tesis descubre la importancia de estas variables internas que debe preservar la organización.

⁸⁰ Según Savall & Zardet ((2009): El desempeño social “fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-fisio-sociológica, de la satisfacción de los actores, clientes, productores de la organización en su vida profesional” (p. 469).

⁸¹ El desempeño económico “es la utilización racional a corto y largo plazo de los recursos de la organización, en el sentido de la racionalidad socioeconómica, que es multidimensional y tiene en cuenta criterios psico-sociológicos y antropológicos para definir la finalidad de la acción económica. (Solis & Castaingts, 2021, p.469).

Durante el diagnóstico de los tres casos de estudio se identificó que los individuos tienen ya unas conductas, aptitudes y capacidades (que llamaremos variables internas) que afectaron la resiliencia individual y por lo tanto impactan el camino de la resiliencia organizacional. Algunas variables internas detectadas durante el diagnóstico de los tres casos fueron: factores psico-emocionales, comportamientos, motivación, compromiso, humor, sentido de pertinencia, trabajo colectivo, entre otros.

⁸² Es una dimensión espacial que reconoce la existencia de ciclos adaptativos a diferentes escalas temporales y las interrelaciones entre ellos. Mencionada por A. Connors, 2016, Oikonomics, p.6.

Como menciona Cabanyes Truffino (2010):

El proceso de desarrollo de la resiliencia ¿es una habilidad innata o adquirida? ¿La pueden tener todos? ¿Se mantiene estable o cambia con el paso del tiempo? Es indudable la confluencia de variables situacionales y quizá cada pregunta puede tener distintas respuestas según cada persona.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que la resiliencia en las organizaciones debería ser potenciada a través de la promoción de la salud mental y el desarrollo de competencias socioemocionales.

Para Navarro, Luciani, & F., (2017)

La resiliencia organizacional es una competencia clave de toda organización, pero sobre todo de la alta gerencia; por ello, es fundamental promoverla y darla a conocer a través del desarrollo y evolución de aspectos personales como la autoestima, ética, autorregulación emocional. (p.167).

Para que en la actualidad el proceso de resiliencia se presente en una organización, es necesario que se den las dos siguientes condiciones: que las empresas hayan entrado en crisis y la segunda, que hayan logrado recuperarse o salir de ella (p.168)

Antes de la crisis sanitaria, las tres organizaciones ya tenían una dinámica de trabajo y sobrevivencia que con la crisis a nivel mundial del Covid-19, movió las estructuras y comportamientos organizacionales que influyeron en el aumento de disfuncionamientos y a pesar de ello se adaptaron a las condiciones para adquirir una capacidad organizacional resiliente.

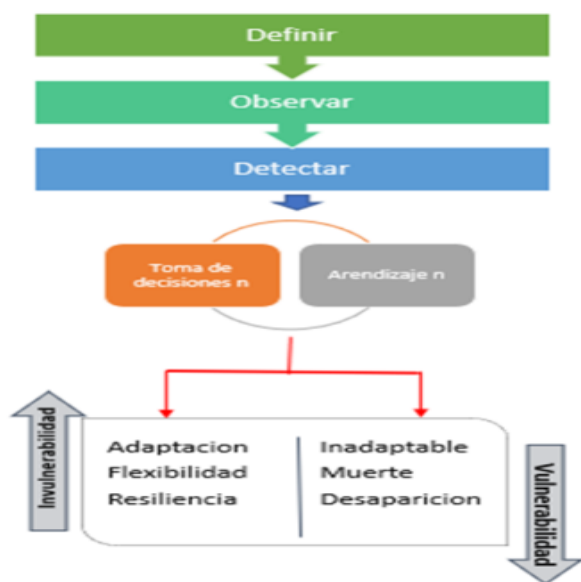
Es necesario mencionar que existen organizaciones que tienen procesos estandarizados lo cual influye en el control y prevención de los disfuncionamientos así como de los costos ocultos. Es posible que otras investigaciones tengan información de como fue su proceso de resiliencia y si la influencia de la cultura organizacional sea un elemento clave para la

cohesión interna en el proceso de recuperación y adaptación. Aquí se anota otro tema de la NAI que incluya la influencia de la cultura en la capacidad organizacional resiliente.

5.3. De los esquemas de resiliencia.

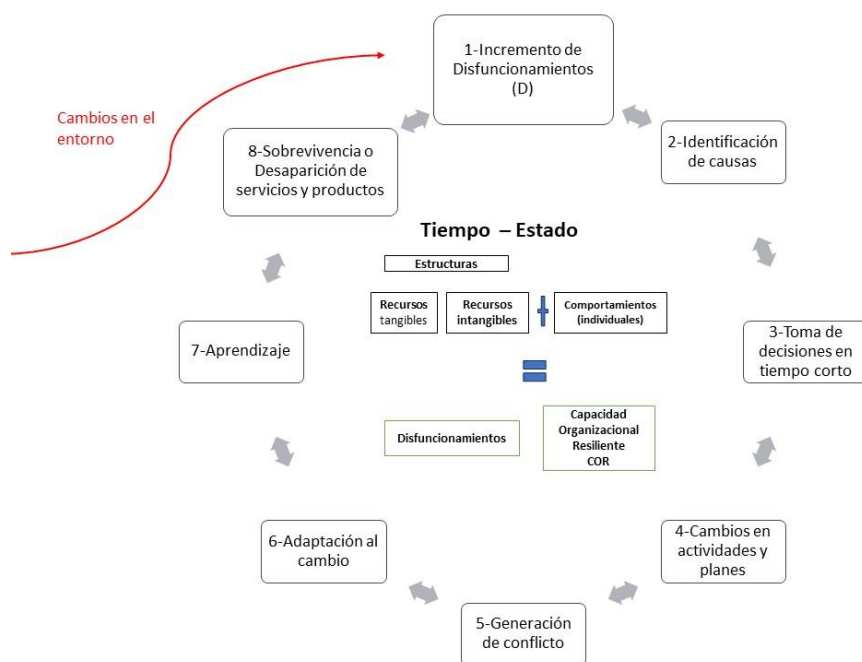
En base a los esquemas de resiliencia que a continuación se mencionan, se describe el proceso que vivió cada caso de estudio de forma específica. En algunos momentos hay una aproximación al ciclo adaptativo de Holling & Gunderson (2002) y en otro momento adquieren su propia dinámica interna para formar la capacidad organizacional resiliente como se esquematiza en las figuras 45, 46 y 47 mencionadas en el capítulo 3. Discusión.

Figura No. 44. Esquema resiliente de la organización Ecotecplast



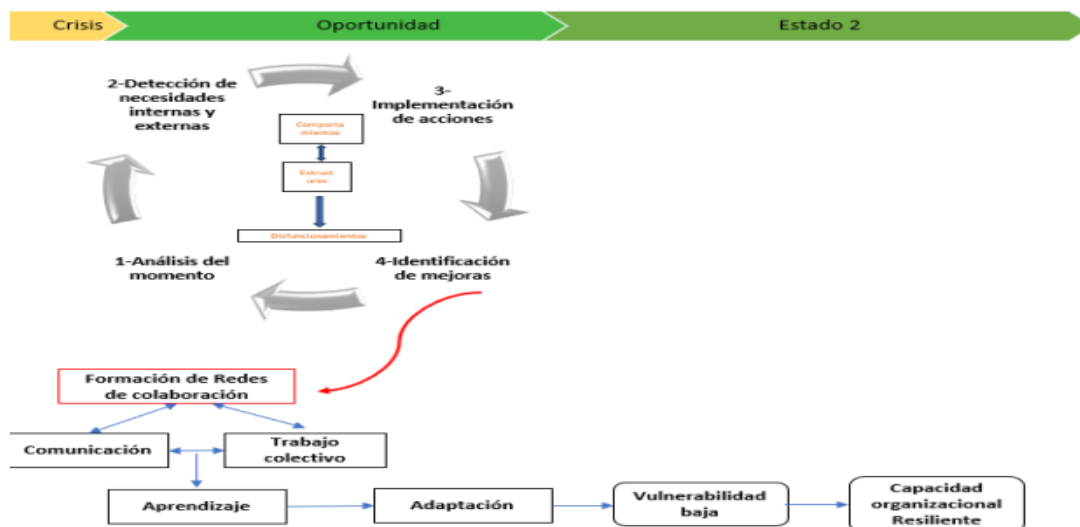
Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio de sistemas complejos adaptativos.

Figura No. 45. Esquema resiliente de la organización Otomías



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

Figura 46. Esquema resiliente de la organización Topilhua.



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de interacción de estructura y comportamientos de Savall y Zardet (2009) y del estudio del cambio organizacional y sistemas complejos adaptativos.

La resiliencia en las tres organizaciones de manera general inicia con rasgos de voluntad de sobrevivencia, sin embargo, en el camino influye el contexto, las conductas de los individuos, los recursos y capacidades de la organización (tecnológicas, personales, organizacionales y estratégicas).

De tal modo que llegar a un estado resiliente es un proceso muy complejo, por consiguiente, si nos limitáramos a solo tomar en cuenta la teoría de Holling y Gunderson (2002) sin la teoría de gestión socioeconómica, los Sistemas complejos y el marco teórico estudiado en esta investigación doctoral habría sido difícil comprender el proceso de la formación de capacidad resiliente y el diseño de los esquemas de resiliencia de cada caso de estudio.

Es claro que para adquirir un estado de resiliencia organizacional no basta con tener rasgos resilientes, sino también un proceso de socialización entre organización e individuos. Este es un momento clave para conducir el proceso de resiliencia organizacional como se discutió en los casos de Otomías y Topilhua.

Como se define en las tablas 11 y 12 respecto a la hipótesis minimal y maximal, la organización que incumplió en ambas fue Ecotecplast, los otros dos casos presentaron mayor socialización y apoyo mutuo que fue un detonante para mejorar la interacción entre estructuras organizacionales y comportamientos en un contexto de crisis como el de la pandemia del Covid-19.

En la siguiente tabla se especifican otras diferencias de los tres casos que fueron relevantes en el transcurso de esta investigación.

Tabla no. 26. Diferencias de los tres casos.

	Ecotecplast	Otomías	Topilhua
Dirección ejercida por género:	Masculino	Femenino	Femenino
Tercer sector	No	No	Si
Hombres y mujeres	70% son hombres, 30% mujeres	85% mujeres y 15% Hombres	100% mujeres
Tipo de MiPymes	Pequeña	Pequeña	pequeña
Trabajo: i) Remoto (uso de computadora). ii) Presencial con horario escalonado. iii) Desca casa (trabajo con materiales) iv) Combinado	Combinado: remoto y presencial	Desde casa	Remoto y desde casa

Nota: Elaboración propia a partir de la información recopilada de cada caso durante el diagnóstico.

Otro tema sugerido para la NAI es estudiar la gestión de los procesos en función del género y las formas de trabajo que surgieron después de la pandemia.

5.4. Logro de objetivos específicos y de caso de estudio.

El logro de objetivos específicos y de caso de estudio contribuyeron al logro del general y se describen en el siguiente orden:

- I) La reflexión teórica, el diagnóstico socioeconómico de los tres casos de estudio, así como el contexto social, económico, político y de salud que vivieron brindó información para comprender que la resiliencia individual es una competencia que se relaciona con el aprendizaje, adaptación y desarrollo de los individuos. A través de los esquemas de los tres casos de estudio se describió como fue el proceso de resiliencia organizacional y la influencia de los comportamientos de las personas donde la reflexión es la siguiente:
 - ✓ La promoción de la competencia resiliente individual (CRI) de los casos Otomies y Topilhua se dio principalmente por presentar factores que tienen que ver con la motivación, compromiso, humor, sentido de pertinencia, trabajo colectivo, entre otros que concuerdan con la teoría y que en este estudio se describe como una mezcla entre identidad colectiva, habilidades, aptitudes, cualidades resilientes⁸³, inteligencia emocional y bienestar psicológico.
- II) Por lo tanto, la resiliencia individual es una competencia que la construyen los individuos a través de sus habilidades, aptitudes, inteligencia emocional, bienestar psicológico e identidad colectiva (cualidades resilientes). En un contexto como fue la pandemia del Covid-19, para lograr la adaptación se requiere de habilidades y

⁸³ Cualidades resilientes son: Resolución de problemas, Autonomía, Expectativas positivas, Competencia social. (Pérez, M. Gil, & A., 2009, p.239-240).

Otras cualidades resilientes son: Introspección, Independencia, Relación, Iniciativa, Humor, Creatividad, Moralidad. (por Atehortua, 2002, p. 49-50). En el mismo análisis se menciona a la introspección, Independencia, Capacidad de relacionarse, Iniciativa, Humor, Creatividad, Moralidad. Por Wolin y Wolin (1992, citado en Pérez, M, Gil, & A., 2009, p.8).

destrezas (individuales y colectivas) de tal modo que la competencia de resiliencia individual aparece como una necesidad de aprendizaje y actitud de los miembros de la organización.

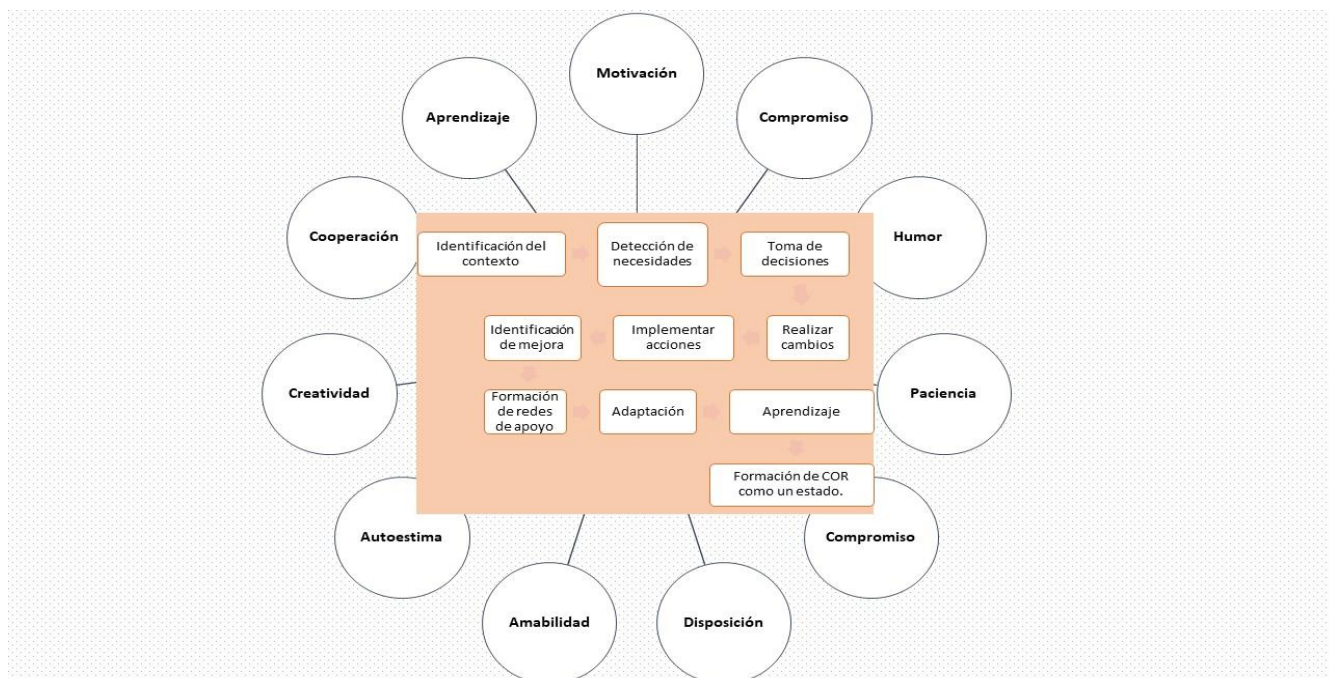
III) El fenómeno de resiliencia organizacional estudiado en los tres casos desde la óptica de los sistemas complejos adaptativos y la teoría de gestión socioeconómica es un proceso de socialización entre individuos y organización que llamaremos “empatía organizacional” que inicia en momentos de crisis y que a través de la detección y análisis del entorno se toman decisiones que afectan la interacción entre estructuras y comportamientos dentro de la organización. Donde la capacidad resiliente organizacional se va construyendo durante el proceso de adaptación, como parte de la dinámica organizacional promotora de aprendizaje, colaboración y adaptación.

La RO es una capacidad dinámica en que las organizaciones siempre están renovándose, reinventándose, reorganizándose. En los tres casos de estudio se descubrió la influencia del recurso humano y sus capacidades en la formación de la Resiliencia Organizacional (RO); donde cada organización implementa sus propias estrategias y decisiones.

Este estudio también brindó información para comprender la importancia de coordinar los recursos y capacidades de la organización para tener un desempeño social equilibrado con el económico.

IV) A continuación, la figura 48 muestra la relación entre CRI y COR, donde en momentos de crisis, los individuos con suficientes o escasas conductas resilientes inciden en las diversas capacidades organizacionales (estratégicas, tecnológicas, personales y organizacionales, como se explicó en el capítulo 1). También se describen los posibles procesos antecesores para la formación de la COR: identificación del contexto, detección de necesidades, capacidad en la toma de decisiones, cambios a realizar, implementación de acciones, propuestas de mejora, formación de redes de colaboración, adaptación y aprendizaje. Los cuales ya se venían haciendo para sobrellevar los cambios y con la pandemia aumentaron la intensidad e importancia.

Figura No. 47. Propuesta General del proceso de CRI a COR



Nota: Elaboración propia a partir de los diagnósticos realizados en las tres organizaciones

El orden de estos puede ser distinto en función del tipo de organización, rubro, tamaño, contexto, personal, recursos y capacidades principalmente, de tal forma que esto podría ser un tema de estudio de la NAI.

Queda claro que los disfuncionamientos diversos de las organizaciones en un contexto como el de la pandemia se agudizan y promueve conductas resilientes para activar la capacidad organizacional. Sin embargo, cabe señalar que elementos como el ideológico (del caso Topilhua) y étnico (del caso Otomies) pueden ser cruciales para crear esa socialización antes analizada.

En los casos de estudio, solo estas dos organizaciones (Otomies y Topilhua) manifestaron tener personal que tuviera varias de estas características individuales que contribuyeron a un proceso resiliente organizacional como resultado de cohesión-socialización entre individuos y organización y no por una necesidad, como fue en un tercer caso de estudio (Ecotecplast).

V) Al respecto, podemos decir que la organización resiliente es un sistema socio-ecológico con recursos y capacidades diversas, donde el comportamiento humano

influye en su dinámica de adaptación al cambio, aprendizaje, creatividad, solución de problemas que en resumen llega a ser un soporte social que incide en su capacidad organizacional resiliente (COR)

VI) El estudio del fenómeno de resiliencia organizacional con base de los sistemas complejos adaptativos y de la teoría de gestión socioeconómica fue un camino para comprender como sucede el proceso de formación de la COR tal como se describió en la figura 12, donde la organización es un sistema socio-ecológico complejo, cambiante, con disipación constante de energía, y en desestabilización.

La reflexión teórica ayudo a describir y entender el rol de los individuos y la importancia de sus comportamientos (a través de sus emociones, aptitudes e inteligencia emocional) en el desempeño laboral y en sus competencias; con los casos de estudio se revela que hay cualidades resilientes que tienen que ver con lo dicho anteriormente y que influyeron adicionalmente en la capacidad resiliente de cada organización.

De acuerdo con Goleman (1999), la organización tiene su propia ecología emocional, donde las aptitudes de los individuos se ajustan a la realidad de la organización. Esto se observó claramente en los casos de estudio ya que en el contexto de la pandemia los individuos presentaron comportamientos que modificaron la interacción con la estructura y dinámica organizacional; estos fueron no programados en su mayoría y que en conjunto afectaron el rumbo de la adaptación y los disfuncionamientos.

Añade Simón (1945, como se citó en De la Rosa, 2002) que la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones programadas o no programadas (p.23), lo cual se reflejó en los tres casos de esta investigación en el contexto de la pandemia ya que había diversas presiones: económicas (por mantenerse en mercado), sociales (por conservar el empleo), salud (para evitar enfermarse), familiar (cuidar de la familia), entre otras.

Para pasar de la incertidumbre a un estado que conforma una capacidad organizacional resiliente (que involucra aprendizaje, creación, solución, integridad y autoestima colectiva) se requiere contar con personal que presente características resilientes ya que esto apoya el control interno, incrementa la vulnerabilidad y crea redes de apoyo para salir adelante.

Un aporte adicional de este trabajo fue entender a la organización a través de su complejidad, dicho en palabras De la Rosa (2002) como una mixtura entre el comportamiento, estructura, ambiente y sus procesos (p.27). Estudiar el fenómeno de la resiliencia organizacional requirió el análisis teórico del cambio, la cultura organizacional, el conocimiento y el aprendizaje.

La cultura en las tres organizaciones se percibió de diferente manera a través de la cohesión, lealtad y compromiso lo cual fue detonante para la adaptación al cambio. Solo una organización (Ecotecplast) tuvo rotación de personal y desmotivación que se detectó en las entrevistas lo cual influyo en la cohesión y confianza del personal. La construcción de esta es tan importante como el de la resiliencia y el aprendizaje continuo. Como se mencionó con anterioridad queda pendiente el estudio de la influencia de la cultura en la capacidad organizacional resiliente

Es necesario señalar que esta CRI es variable entre uno y otro individuo, pero el puente de construcción de la COR puede ser través del desarrollo de aspectos personales como la autoestima, ética, autorregulación emocional, etc.

VII) Para mantener un estado resiliente perdurable y no momentáneo (es decir una COR como un estado y no como un rasgo momentáneo) las organizaciones deben procurar el desarrollo y comportamientos de los individuos a través de una serie de estrategias sociales en alineamiento con las económicas.

Mencionan Savall, (2011) dedicar al menos 1 o 2% del presupuesto salarial a la formación continua del personal⁸⁴ (p.73), sin embargo en México las Mipymes deben vencer varios retos entre ellos la normalización de sus procesos, planeación de actividades, monitoreo y control entre otras.

⁸⁴ Esto con referencia a que en Francia se ha puesto una práctica que obliga a las organizaciones que tienen al menos 10 asalariados.

Debe el ser humano reconocerse como un talento activo, social, con deseos y emociones, un ser reflexivo con diversas características y necesidades. La sugerencia es construir organizaciones más humanas, es decir más inteligentes. Esto podría lograrse a través de un entorno que incentive la comunicación entre todos, el desarrollo humano y la motivación, la toma de decisiones por los involucrados, auto-organización y capacidad de resolver situaciones, la identidad colectiva y una cultura de adaptación al cambio y al aprendizaje. En este orden de ideas la organización hace una inversión necesaria que impactará en el incremento o decremento de los disfuncionamientos y en el mantenimiento de un estado resiliente.

VIII) El estudio del proceso de resiliencia organizacional permite apoyar la importancia de crear estrategias sociales alineadas con las económicas. Las organizaciones de estudio ayudaron a descubrir que las personas son estrategias activos que emiten estímulos sobre su entorno, recolectan informaciones y las explotan hasta la puesta en práctica. Si no hay un interés en la organización de establecer objetivos y estrategias con finalidad de activar el desempeño social difícilmente habrá un talento humano motivado, resiliente, psicológicamente estable y creativo.

5.5. Reflexión final.

Las estrategias deben corresponder a las nuevas necesidades que detecta la organización en cada una de sus estructuras organizacionales donde se reconozca el rol del potencial humano. Parafraseando a Savall & Zardet (2009), es necesario que la organización tenga indicadores de alerta y vigilancia de los desempeños económicos y sociales a corto y mediano plazo. Esto puede ser un dato informativo que ponga en acción a los actores en ambos desempeños.

Desde lo social, hay que satisfacer las necesidades ligadas al comportamiento y formación de las personas⁸⁵ no sin antes reconocer las debilidades o ausencias de estas para después aprovechar su creatividad, capacidad de aprendizaje y adaptación, así como sus cualidades resilientes.

Es posible que el establecimiento de ambas estrategias (sociales y económicas) sea través de un contrato⁸⁶ que sin ser escrito es conocido por todos los miembros de la organización donde los desempeños económicos están asociados con los desempeños sociales. Este puede ser como un cemento social que aglutina elementos importantes que brindan soporte a las organizaciones.

Si la resiliencia en la organización es una capacidad dinámica que propicia el cambio y el aprendizaje de lo individual a lo colectivo cuyo fin principal es la adaptación, es necesario que las organizaciones mantengan un estado resiliente a través del desarrollo de habilidades y cualidades resilientes de su personal ya que siempre estarán expuestas a las fuerzas que transforman el entorno.

El estudio de la formación de la COR brindo información para sostener que el comportamiento humano (habilidades y aptitudes) puede potencializar la resiliencia y por lo tanto la capacidad de aprendizaje, adaptación y flexibilidad organizacional. Es decir que la organización es dinámica y activa al recrearse, transformar y modificar sus necesidades conscientemente confiando en el talento humano que tiene. Y esto crea una ventaja competitiva que la llevan a la sostenibilidad dentro del mercado. Queda pendiente investigar los temas de la Nueva Agenda de investigación que derivaron de este estudio.

⁸⁵ Tener condiciones de trabajo adecuadas, contar con una administración del trabajo clara, remuneraciones justas, promociones de puesto, entre otras que benefician a la organización y a las personas.

⁸⁶ Los contratos socialmente aceptables, de acuerdo con Savall & Zardet (2005) mencionados en Solís & Castaingts (2021) “en ellos se establecen resultados que incrementen el desempeño y que son acordados bajo una lógica pedagógica de esencia cuasi-democrática” (p.32).

Capítulo 6

ANEXOS DE

CAPITULOS

6. Anexos

Capítulo 1. Anexos A-1, A-2, A-3, A-4 y A-5.

Este último capítulo refiere a información que fue procesada para la comprensión de diversos temas y subtemas de los capítulos 1, 2, 3,4 y 5. La idea es consultarlos conforme a la lectura de cada capítulo de la tesis.

A-1. Teorías de los Sistemas complejos.

Autor	Idea principal de la complejidad de sistemas
E. Morín, 1984 Y 1993.	El pensamiento complejo debe cumplimentar condiciones muy numerosas para ser complejo: debe unir el objeto al sujeto y a su entorno; no debe considerar al objeto como objeto, sino como sistema / organización que plantea los problemas complejos de la organización. Debe respetar la multidimensionalidad de los seres y de las cosas. (Morin, 1984, p. 353) En la teoría de la complejidad morinista hay una trinidad, tres conceptos unidos pero diferenciados, a saber: las interrelaciones, la organización y el sistema. Aunque inseparables, estos tres términos son relativamente distinguibles. La idea de interrelación remite a los tipos y formas de unión elementos individuos y el Todo. La idea de “sistema” remite a la unidad compleja del todo interrelacionado, a sus caracteres y propiedades fenoménicas. La idea de organización remite a la disposición de las partes dentro, en y por un Todo. (Morin, 1993, p. 126)
El nobel de economía Herbert Simón (1969, citado por Medina y Ortigón, 2006, p. 219)	El sistema complejo es un sistema compuesto por un gran número de partes que interactúan en modo no simple.
Maldonado (2014), p.84.	La complejidad del mundo, la sociedad, la naturaleza y la vida consisten en los cruces, correspondencias, complementariedades, simetrías y asimetrías, tanto en la conmensurabilidad como en la inconmensurabilidad entre tiempos, escalas y densidades temporales diferentes (p. 84)
Murray, 1995	Un sistema complejo se ubica en una franja de condiciones intermedias entre el orden y el desorden. Un sistema complejo adaptativo: adquiere información acerca tanto de su entorno como de la interacción entre el propio sistema y dicho entorno, identificando regularidades, condensándolas en una especie de esquema o modelo y actuando en el mundo real sobre la base de dicho esquema. Murray, 1995, p. 35 “quienes se dedican a estudiar sistemas complejos adaptativos comienzan ya a encontrar algunos principios

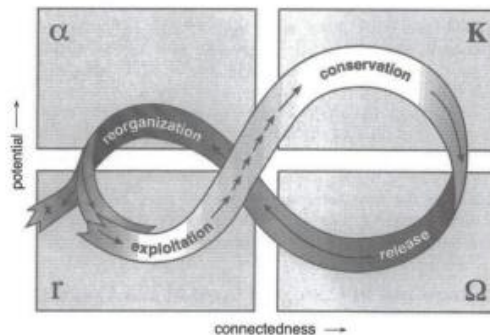
	generales subyacentes en este tipo de sistemas; la búsqueda de estos principios requiere intensas discusiones y colaboraciones entre especialistas de muchas áreas” (Murray, 1995, p. 15)
Rodríguez y Aguirre, 2011	Las teorías de los sistemas complejos se refieren en sentido amplio a teorías de sistemas dinámicos, sistemas no lineales, sistemas adaptativos, la teoría del caos y los fractales, (Rodríguez y Aguirre, 2011, p.11)
Bertalanffy, 1968	Plantea el surgimiento de nuevas realidades complejas en la Modernidad. “La tecnología y la sociedad modernas se han vuelto tan complejas que los caminos y medios tradicionales no son ya suficientes y se imponen actitudes de naturaleza holista, o de sistemas, y generalista, o interdisciplinaria” Plantea que, en contraste con la física tradicional, hoy el problema fundamental es el de la complejidad organizada, en donde conceptos como los de organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación emergen para comprender mejor las ciencias biológicas, las del comportamiento y las sociales (Bertalanffy, 1968, p. 34)
Prigogine, 1997	Un principio clave es la interacción de la trilogía flujo, función y estructura, que sirve para explicar el paso del orden al desorden y viceversa. Esta transición se observa en todos los sistemas, desde los más elementales hasta los más complejos. “los flujos externos pueden pasar a la estructura interna de un estado a otro, incluso modificar las reacciones activas, y, a su vez, el sistema puede, a continuación, ser sensible a las ligaduras externas a las que antes era ajeno. Este trinomio nos procura un magnífico acceso al puente que une estas problemáticas físicas con las de las ciencias sociales. (Prigogine, 1997, p. 56)” De modo que tiene dos posibilidades: una es continuar su proceso de caos progresivo retornando a un estado anterior y otra es provocar, por azar, un acontecimiento que le hará evolucionar hacia un orden creciente y así alcanzar un nuevo estado de estabilidad llamado estructura disipativa (Prigogine, 1997, p. 58)
Maldonado, 2012	Introduce la dimensión del tiempo. La complejidad de un fenómeno estriba en las correspondencias —o no— entre escalas temporales, ritmos y velocidades diferentes, de cuyos entrelazamientos resulta tanto, de un lado, la comprensión acerca del carácter mismo de un fenómeno dado, como la estructura, la dinámica y las características ontológicas mismas del fenómeno considerado. Es exactamente esta imbricación de tiempos diversos, plurales, lo que define la complejidad de un fenómeno. (Maldonado, 2012, p. 81) Con la idea de temporalidad, los sistemas complejos se definen directa y proporcionalmente por los grados de libertad que tienen o que exhiben. A mayores grados de libertad, mayor complejidad, e inversamente, a menores grados de libertad, menor complejidad (Baadi y Politi, 1997, citados por Maldonado, 2014, p. 82)
Holland, 2012	Considera que los límites y las señales fundamentan, en diversos arreglos jerárquicos intrincados, los sistemas complejos adaptativos. Sostiene que aún se sabe muy poco de cómo se comportan y se dirigen los SCA. Sin embargo los SCA se caracterizan por tener cuatro propiedades básicas —agregación, no linealidad, flujos y diversidad— y tres mecanismos comunes —etiquetas, modelos internos y construcción de bloques—

	(Holland 2012, p.229)
Holling y Gunderson	Como la capacidad de persistir o enfrentar al cambio con temple.
Scott A. Page (2011)	Cada sistema tiene distintos grados de robustez, la “modularidad” refiere a la capacidad que tienen los sistemas para adaptarse a las condiciones del medio (biológico, físico, social). Los sistemas dependen, siguiendo a Scott E. Page de si viven o no en medios estable so cambiantes.
(Castaingts, 2015)	De acuerdo con el autor, (Castaingts, 2015) Los SCA provienen de las matemáticas modernas y tienen características básicas: I) Se trata de una colección de elementos diversos. II) Ellos están conectados entre sí y son interdependientes. III) Tienen un mecanismo de control para regular el proceso IV) Las relaciones entre los elementos están determinadas por reglas V) El sistema tiende a adaptarse frente a cambios en el entorno modificando las reglas VI) Se generan fenómenos nuevos denominados “emergencia” VII) Algunos ejemplos de SCA es un ecosistema o el cambio climático. VIII) Pueden tener adaptación, pero no son predecibles IX) El todo es diferente de la suma total de las partes. La razón es que las relaciones generan (+/-) valores que no estaban incluidos en las partes iniciales, además las relaciones pueden producir efectos multiplicadores (+/-). Agréguese los nuevos productos o componentes denominados emergencia que surgen de la interacción compleja de elementos. X) Los sistemas suelen tener averías que no solo desestabilizan, sino que transforman el sistema altamente volátil hasta destruirlo. XI) Hay sistemas estables y robustos, el primero refiere a regresar a un estado estable y dinámico, mientras que el segundo sobrevive ante pérdidas o adiciones de elementos a su sistema. Los sistemas volátiles, inestables y frágiles no son ni estables ni robustos. XII) Los sistemas sociales, políticos y económicos, son estables o volátiles, robustos o frágiles. XIII) Los sistemas, aunque tienen contenido al azar, son resultado de una evolución socioeconómica y política. XIV) Los sistemas complejos son diversos en cuanto a sus componentes. XV) En sistemas no humanos, los SCA suelen funcionar bajo la inexistencia de un regulador o controlador central. XVI) Los ajustes provienen de la cosmovisión que da sentido a las acciones de los agentes. XVII) Los agentes tienen memoria. y una capacidad limitada por la información que disponen. - XVIII) Hay causalidad reciproca entre agentes XIX) Los actores hacen anticipaciones para el aprendizaje. XX) Las reglas ayudan a arreglar disputas, pueden robustecerse o disiparse. XXI) En un SCA hay sistemas homeostáticos. Un estado estable y dinámico donde las condiciones internas varían siempre dentro de límites estrechos.

Nota: Información adaptada del artículo Teorías de los Sistemas complejos por (Soler, 2017) p. 51-69 y del libro Dinero, Trabajo y Poder por Castaings, 2015, p. 299-313.

A-2. Ciclo adaptativo

Para llegar a comprender el proceso de formación de una Capacidad Organizacional Resiliente (COR), los sistemas, en este caso la organización tiene un comportamiento semejante al “ciclo adaptativo” de cuatro etapas mencionado por Holling y Gunderson (2002, como se citó en (Castillo Villanueva & Velázquez Torres, 2015)



Nota: Tomada a partir de Holling y Gunderson (2002, como se citó en (Castillo Villanueva & Velázquez Torres, 2015).

Explicación del ciclo adaptativo de Holling, 2001 y Gunderson (2002)

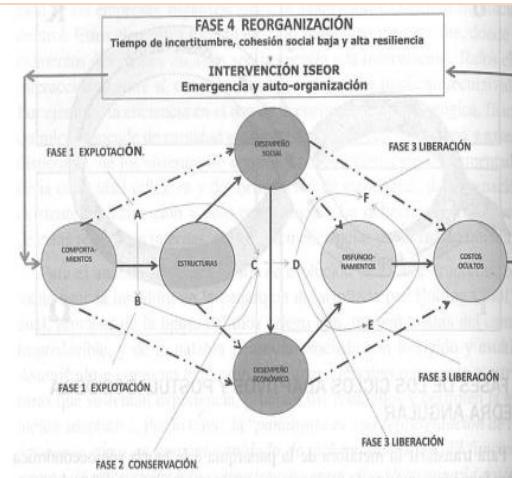
Piedra angular, Solís & Castaingts, 2021

i) Etapa de explotación (r): Se incrementa el potencial del sistema y su vulnerabilidad a las inestabilidades como consecuencia del aumento del control interno y la rigidez de conexiones entre componentes.

Walker et al (2006)⁸⁷ añade que hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.

ii) Etapa de conservación (K): La acumulación de potencial crea un aumento de riqueza disponible para aquellas estructuras con la capacidad de adquirirla, almacenarla y utilizarla. El incremento en complejidad se traduce en un crecimiento en estructura, control interno y vulnerabilidad.

Walker et al (2006) añade el ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.



⁸⁷ Mencionados en Castillo Villanueva, L., & Velázquez Torres, D. (2015).

iii) Etapa de liberación (Ω): La incertidumbre es muy grande y el control es débil y confuso. Las acciones tradicionales son inefectivas, creándose un espacio perfecto para la reorganización y la incorporación de nuevos modelos.

Walker et al (2006) añade que corresponde a la de liberación o destrucción creativa; este último término tomado del economista Schumpeter, donde la excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por ciertos agentes perturbadores.

iv) Etapa de reorganización (α): Representa el terreno ideal para la incorporación de la novedad, preparando el ambiente para una nueva etapa de crecimiento.

Walker et al (2006) añade que es equivalente a la fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad –el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social

Nota: Elaborado a partir de (Holling & Gunderson, 2002).

A-3. Interpretación del ciclo adaptativo para la formación de la Capacidad Organizacional resiliente (COR)

Fase	Interpretación del autor de esta tesis
1. Crecimiento /Explotación.	Construcción a nivel individual. La estructura organizacional tiene los recursos y capacidades necesarios para operar, los individuos desarrollan habilidades laborales y ya cuentan con aspectos personales que interfieren en su motivación, cooperación, ética, autorregulación de emociones y autoestima, entre otros. El ambiente general fomenta el desarrollo e interacción entre los miembros de la organización. Sin embargo, el sistema puede ser vulnerable a cambios importantes del entorno, lo cual puede promover el nacimiento de una competencia individual resiliente.
2. Acumulación o conservación.	Preparación global. Los recursos y capacidades de la organización son suficientes y todos los miembros de la organización reconocen la misión, visión y valores. Las relaciones entre ellos se hacen cada vez más estrechas; no aceptan fácilmente cambios de trabajo y tareas. El personal es poco flexible a los cambios y, por lo tanto, cualquier modificación del exterior crea vulnerabilidad; aquí los individuos tienen diversas competencias operativas, motivacionales y de compromiso laboral desarrollado, no todos presentan los mismos intereses.
3. Liberación del potencial acumulado.	Flexibilidad interna. La organización, en permanente interacción con el exterior y las redes de colaboración internas, provoca una excesiva conectividad que, en situaciones de cambios o perturbaciones de diversos tipos, provoca que el sistema entre en un caos donde hay que tomar decisiones y acciones para volver a la estabilidad y adaptarse. La organización y los individuos, desde el interior, buscan ser resilientes para adaptarse y hacer frente a los desafíos.

4. Reorganización.	Desarrollo de la COR. El aprendizaje, las decisiones, las innovaciones, reestructuraciones y los cambios adoptados para alejarse del estado del caos fueron importantes para pasar de una competencia individual resiliente a un estado denominado capacidad organizacional resiliente. El nuevo potencial se difunde en la organización y en los individuos en forma de aprendizaje para el futuro.
--------------------	--

Nota: Elaboración propia a partir de (Holling & Gunderson, 2002 p.32-39) y Walker et al (2006, citados en Castillo Villanueva, L & Velazquez -Torres, 2015).

Debe tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- A) Esta teoría refiere que el potencial acumulado puede consistir de habilidades, redes de relaciones humanas, y confianza mutua que va creciendo conforme se avanza en este ciclo (Holling y Gunderson, 2002 p.34-35)
- B) La organización de estudio, se contempla como un sistema socio ecológico (SSE) y complejo.

A-4. Las tres propiedades emergentes básicas de un sistema complejo.

El ciclo adaptativo esta ordenado en un eje tridimensional que representa las tres propiedades emergentes básicas de un sistema complejo según Holling C. (2001, p.395), y se mencionan a continuación:

I) Potencial:	II) Control interno	III) Resiliencia (R):
Entendido como el abanico de opciones a futuro del sistema (conjunto de recursos y activos disponibles). El beneficio fundamental de estos recursos no es tanto su tenencia como las opciones futuras de mejora en el bienestar que ofrecen.	Se refiere al grado de conexión entre las variables internas y los procesos del sistema, así como a la fuerza de unión entre ellos. Representa el grado en el que un sistema puede controlar su propio destino, siendo un indicador de la cohesión interna.	Es una medida de la vulnerabilidad del sistema a choques inesperados e impredecibles. Cuanto más resiliente sea un sistema, menos vulnerable será a las turbulencias y factores que lo amenacen. Un aspecto clave de esta propiedad es la capacidad adaptativa del sistema.

Nota: Elaborado a partir de (L & Velazquez-Torres, 2015)

Entonces, el ciclo adaptativo incorpora una dimensión dinámica y temporal de un sistema complejo. La panarquía mencionada por (Holling C. , 2001) es una dimensión espacial que reconoce la existencia de ciclos adaptativos a diferentes escalas temporales y las interrelaciones entre ellos. La siguiente figura hace referencia de los ciclos adaptativos.

A-5. Tabla de Objetivos y estrategia metodológica.

Objetivo general	Relación: Objetivos-Estrategia Metodológica
------------------	---

Describir y explicar cuál es el proceso que transforma la Competencia de Resiliencia Individual (CRI) en una capacidad organizacional resiliente (COR), para generar un Esquema descriptivo.			
Objetivos específicos	Recopilación	Procesamiento	Análisis
Entender que es la resiliencia individual y que factores la promueven.	1. Búsqueda de información relacionada con la resiliencia organizacional (RO), a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios. 2. Descubrir la información que se relaciona alrededor del concepto de la RO: Resiliencia individual Competencias individuales Capacidad Organizacional Resiliencia Organizacional Etc. 3. Consultar diferentes autores que describan la relación de los conceptos mencionados con la RO.	1. Seleccionar la información y organizarlas por medio de resúmenes, fichas, cuadros sinópticos, tablas. 2. Anotar en la parte de "glosario" los términos o conceptos claves que requieren explicar su significado.	1. Escribir y explicar en el protocolo ¿qué es la resiliencia organizacional? a partir de la información recabada y procesada. 2. Describir en el protocolo como se desarrollar una COR a partir de una CRI.

Comprender cómo los individuos logran formar competencias, en particular Competencia de Resiliencia Individual (CRI).	1. Búsqueda de información relacionada con competencia de Resiliencia individual (CRI), a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios. 2. Descubrir la información que se relaciona alrededor del desarrollo de la CRI: - Resiliencia individual - Capacidad individual - Competencia individual - Teoría de recursos y capacidades desarrollo de una competencia - Aspectos racionales - Aspectos emocionales - Aspectos psicológicos - Etc. 3. Consultar diferentes autores que describan la relación de los conceptos mencionados con la RO.	1. Seleccionar la información y organizarlas por medio de resúmenes, fichas, cuadros sinópticos, tablas. 2. Anotar en la parte de "glosario" los términos o conceptos claves que requieren explicar su significado.	1. Escribir y explicar en el protocolo cómo se forman las competencias individuales, en específico una CRI, a partir de la información recabada y procesada. 2. Entender cuál es la relación entre elementos racionales y elementos emocionales y cómo interfieren en la CRI. 3. Comprender la diferencia entre capacidad individual y competencia individual. 4. Identificar los factores o pilares resilientes de un individuo.
--	---	--	--

Entender que es la resiliencia organizacional	1. Búsqueda de información relacionada para comprender el fenómeno de resiliencia a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios. 2. Descubrir los elementos que se relacionan alrededor de la formación de la resiliencia: Competencias individuales Capacidad Organizacional Resiliencia Organizacional Etc. 3. Consultar diferentes autores que describan la relación de los conceptos mencionados con el desarrollo de una COR.	1. Seleccionar la información y organizarla para comprender el proceso de resiliencia organizacional. 2. Describir el proceso de formación de la resiliencia desde la teoría. 3. Elaborar tablas, gráficos u otro que ayude a comprender la relación entre individuo y organización para crear una COR. 4. Descubrir nuevos conceptos o términos.	1. Entender, escribir y explicar cómo se desarrolla la resiliencia y que factores la promueven. 2. Comprender cuáles son los elementos esenciales para comprender el desarrollo de la resiliencia organizacional. 3. Entender la influencia de elementos personales, emocionales, racionales para el desarrollo de la resiliencia. 4. Interpretar los gráficos, tablas y otra herramienta de forma comprensible y fácil. 5. Describir claramente aquellos conceptos "nuevos" que pueda aportar este trabajo.
--	---	--	--

Explicar cómo se construye el puente que pasa de una CRI a COR.	1. Búsqueda de información relacionada para comprender la transformación de la CRI a una COR, a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios. 2. Descubrir los elementos que se relacionan alrededor de la formación de la COR: Competencias individuales Capacidad Organizacional Resiliencia Organizacional Etc. 3. Consultar diferentes autores que describan la relación de los conceptos mencionados con el desarrollo de una COR.	1. Seleccionar la información y organizarla para comprender el proceso de creación de una COR a partir de una CRI. 2. Describir el proceso de formación de una COR en diferentes fases para que sea claro y preciso. 3. Elaborar tablas, gráficos u otro que ayude a comprender la relación entre individuo y organización para crear una COR. 4. Descubrir nuevos conceptos o términos.	1. Entender, escribir y explicar en el protocolo como se desarrolla una COR a partir de una CRI. 2. Comprender cuáles son los elementos esenciales para comprender el desarrollo de una COR. 3. Entender la influencia de elementos personales, emocionales, racionales para el desarrollo de una COR. 4. Interpretar los gráficos, tablas y otra herramienta de forma comprensible y fácil. 5. Describir claramente aquellos conceptos "nuevos" que pueda aportar este trabajo. 6. Explicar cómo se construye el puente de una CRI a una COR, es decir, explicar qué elementos individuales y organizacionales son fundamentales para que una organización tenga esa capacidad resiliente.
--	--	---	--

Describir cómo son las Organizaciones Resilientes (OR).	1. Búsqueda de información relacionada para comprender qué es una organización resiliente, a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios. 2. Descubrir cuáles son las características de las OR, a través de la búsqueda y lectura de diversos autores. 3. Comprender qué es lo que hacen las organizaciones nuevas cuando enfrentan cambios para llegar a ser resilientes. 4. Comprender qué es lo que hacen las organizaciones con una trayectoria sólida cuando se enfrentan a cambios y requieren sacar ventaja de la COR. propician, influyen y la resiliencia en las organizaciones 5. Estudiar e investigar a profundidad para entender qué factores organizacionales son necesarios para desarrollar y mantener como práctica la COR: Aprendizaje Organizacional	1. Seleccionar la información y organizarla para comprender como son las organizaciones resilientes. 2. Describir en una lista las características de una OR. 3. A través de una tabla comparativa, señalar que actividades, elementos y cambios realizan organizaciones nuevas y organizaciones con trayectoria para enfrentar adversidades. 4. Organizar la información de distintas fuentes sobre los factores organizacionales que interfieren en el desarrollo y mantenimiento de una COR.	1. Analizar los atributos o características de una Organización Resiliente, así como el concepto de la misma. 2. Comprender cómo propicia la organización un medio para ser resiliente. 3. Entender la importancia de los elementos organizacionales en la formación de una OR.
--	---	--	---

	Cambio organizacional Cultura organizacional Comportamiento entre otros. Elementos psicológicos de los Individuos y sus capacidades Otros. 6. Buscar la influencia de la acción colectiva en la COR.		
--	--	--	--

Comprender los diversos enfoques organizacionales que propician la COR: el cambio organizacional, aprendizaje organizacional, innovación empresarial, etc.	1. Estudiar e investigar a profundidad para entender qué factores organizacionales son necesarios para desarrollar y mantener como práctica la COR: Aprendizaje Organizacional Cambio organizacional Cultura organizacional Comportamiento entre otros. Elementos psicológicos de los Individuos y sus capacidades Otros. Esto es a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios.	1. Organizar la información de distintas fuentes sobre los factores organizacionales que interfieren en el desarrollo y mantenimiento de una COR. A través de fichas, tablas, resúmenes, etc.	1. Comprender cómo propicia la organización un medio para ser resiliente. 2. Entender la importancia de los elementos organizacionales en la formación de una OR.
---	--	---	--

Describir cuales son los elementos y acciones que procuran la capacidad organizacional resiliente	1. Recopilación de información respecto a la RO, COR, CRI, factores organizacionales que influyen para crear la COR, etc., a través de la revisión y lectura de diferentes libros, artículos científicos, revistas, páginas web, encuestas, tablas o cuestionarios.	1. Ordenar a través de tablas, cuadros sinópticos, gráficos u otra herramienta los elementos identificados como "fundamentales" para que una organización pueda ser capaz de enfrentar cambios en su entorno y como lo mantienen.	1. Analizar la importancia de cada elemento "fundamental" y describir su impacto en el proceso de RO. 2. Hacer un gráfico o un esquema para mejorar la comprensión de la RO. 3. Explicar claramente la importancia de cada elemento.

<u>Objetivos de caso de estudio</u>	A través de la metodología de casos de estudio conocer cómo se dan los procesos de conversión de Competencia de Resiliencia Individual (CRI) a una capacidad organizacional resiliente (COR).		
Comprender el desarrollo de una COR a partir de los tres casos de estudio.	1. Contactar a la organización de interés y firmar un convenio para realizar el caso de estudio. 2. Hacer una visita a las 3 organizaciones para formalizar el estudio. 3. Solicitar información a la organización de: Historia, misión, visión, valores, organigrama, ventas, etc. 4. Búsqueda de información del sector de cada organización. 5. Tener contacto permanente con el personal autorizado para empezar el diagnóstico empresarial en la comprensión de la COR. 6. Hacer entrevistas con personal operativo, supervisores, directivo y gerentes de cada organización para comprender a fondo la empresa y entender el desarrollo de la COR. Para ello se llevará una bitácora virtual de las	1. Anexar la información otorgada por la empresa al protocolo de tesis. 2. Describir en el apartado de "caso de estudio" la información otorgada por la empresa con los datos más relevantes. 3. Llevar una bitácora electrónica por fecha de la información recabada dentro de la organización. 4. Hacer una tabla comparativa de las diferencias entre las 3 organizaciones.	1. Analizar las diferencias aparentes entre las tres organizaciones y determinar los factores que intervienen en el desarrollo de una COR para cada una. 2. Explicar las diferencias en el protocolo. 3. Analizar la percepción de los individuos en contacto con el doctorante respecto a la empresa, su clima, cultura etc. y realizar una tabla comparativa además de incluir su explicación.

	interpretaciones de cada individuo.		
Explicar cómo se desarrolla una Competencia de Resiliencia Individual (CRI) y su influencia el proceso de formación de la COR.	1. Explicar los elementos emocionales y racionales para formar una CRI. Hacer un esquema que explique la formación de la COR con elementos como: -Experiencia y aprendizaje para razonar, investigar, planear y decidir. -Adaptabilidad, aceptación de cambio como conductas resilientes. Esta parte del instrumento	1. Procesar la información obtenida de la aplicación del instrumento a través del uso de Minitab u otro software que ayude a interpretar los datos de forma clara. 2. Análisis de RO con CRI, Comportamientos, cambio, aprendizaje etc. 3. De forma alterna, organizar información en tablas comparativas, cuadros o gráficos.	1. Analizar la información procesada. 2. Describir claramente las relaciones encontradas entre un parámetro y otro.

	permitirá explicar las CRI como precursores de la COR.		
Desarrollar esquemas de resiliencia de los tres casos de estudio que explique la COR y describir los procesos que influyeron para crear una COR	1. Realizar entrevistas y visitas para iniciar los esquemas de resiliencia de cada organización en base a: -Factores organizacionales son necesarios para desarrollar la COR: Aprendizaje Organizacional Cambio organizacional Cultura organizacional Comportamiento y Clima organizacional Elementos psicológicos de los Individuos y sus capacidades Otros.	1. Procesar la información de las entrevistas, punto de vista del experto, visitas, lecturas de documentos etc. Todo ello para realizar los esquemas. 2. Analizar las relaciones de RO con CRI, Comportamientos, cambio, aprendizaje etc. 3. De forma alterna, organizar información en tablas comparativas, cuadros o gráficos.	1. Terminar de elaborar los esquemas y analizar las similitudes y diferencias. 2. Consultar la teoría para lograr una comprensión más profunda de lo que sucede en cada organización. 3. Describir claramente las relaciones encontradas entre un esquema y otro además de las sus diferencias y similitudes.

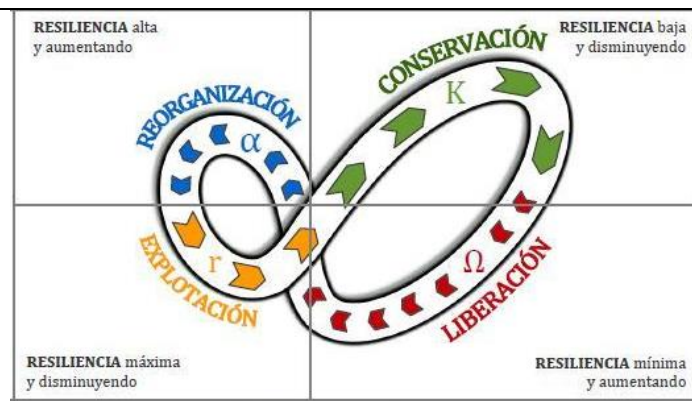
	2. Mediante entrevistas con personal operativo, supervisores, directivo y gerentes de cada organización, recopilar información que ayude a entender el desarrollo de la COR ya sea a través de actividades, rutinas u otros.		
Descubrir cómo influye la COR creación de estrategias socioeconómicas para obtener una ventaja competitiva en el mercado.	1. A través de la consulta de libros, artículos, noticias, páginas web, gráficas u otra herramienta, buscar información de las ventajas estratégicas y competitivas de distintas capacidades organizacionales. 2. Buscar ejemplos donde las organizaciones se ven beneficiadas de tener una COR. 3. Leer y entender qué es una ventaja competitiva. 4. Buscar información del sector de cada organización y sus ventajas competitivas.	1. Organizar la información de la teoría en tablas comparativas, cuadros o gráficos. 2. De las 3 organizaciones, realizar un análisis para determinar cada aspecto y clasificar cuáles serían elementos que propicien una ventaja competitiva y cuáles no.	1. Relacionar los resultados y explicar la RO y su relación con la estrategia social y económico y descubrir cuales son las ventajas competitivas.

Nota: Elaboración propia a partir del instrumento de arranque del anexo A-6.

Capítulo 2. Metodología de la investigación.

A-6. Instrumento de arranque: Pregunta de investigación, Hipótesis y Objetivos.

Pregunta de investigación	¿Qué camino sigue la transferencia de conocimiento y experiencia para que la Competencia de Resiliencia Individual (CRI) se transforme en una capacidad organizacional resiliente (COR)?
Hipótesis i. Minimal	El paso de una competencia individual a una capacidad organizacional sigue el camino de la socialización y el aprendizaje organizacional donde las características del individuo son trasferidas a la organización vía un proceso de socialización a través de la extensión o construcción de una red de apoyo entre la organización y el individuo resiliente. Los individuos resilientes ya presentan rasgos de adaptabilidad, creatividad, iniciativa, respeto, solidaridad, independencia, motivación, control interno y autoestima y además tienen motivos de realización personal fuera de la empresa como la familia que brinda soporte y acompañamiento emocional y una red organizacional que le brinda seguridad en su entorno. En la organización hay un medio de adaptación al cambio que va de lo individual a lo colectivo, es decir las personas en la organización están abiertas a aprender, crear, planear, investigar e innovar ante las situaciones que enfrentan y crean con la organización un ambiente de flexibilidad, confianza, comunicación, construcción y reconfiguración de sus recursos y capacidades organizacionales, dando lugar a la creación de una capacidad organizacional resiliente (COR).
ii. Maximal	El proceso de conversión de las Competencias Individuales resilientes (CRI) a una Capacidad Organizacional resiliente (COR) se asemeja al “ciclo adaptativo” de cuatro etapas mencionado por Holling el cual involucra el crecimiento y la estabilidad, por un lado, y el cambio y la reorganización por el otro.



i) Etapa de explotación (r): Se incrementa el potencial del sistema y su vulnerabilidad a las inestabilidades como consecuencia del aumento del control interno y la rigidez de conexiones entre componentes.

Walker et al (2006)⁸⁸ añade que hay disponibilidad de recursos, estructura y de acumulación y alta resiliencia. la estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan, la cantidad de energía requerida para mantenerlo crece.

ii) Etapa de conservación (K): La acumulación de potencial crea un aumento de riqueza disponible para aquellas estructuras con la capacidad de adquirirla, almacenarla y utilizarla. El incremento en complejidad se traduce en un crecimiento en estructura, control interno y vulnerabilidad.

Walker et al (2006) añade el ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas.

iii) Etapa de liberación (Ω): La incertidumbre es muy grande y el control es débil y confuso. Las acciones tradicionales son inefectivas, creándose un espacio perfecto para la reorganización y la incorporación de nuevos modelos.

Walker et al (2006) añade que corresponde a la de liberación o destrucción creativa; este último término tomado del economista Schumpeter, donde la excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por ciertos agentes perturbadores.

iv) Etapa de reorganización (α): Representa el terreno ideal para la incorporación de la novedad, preparando el ambiente para una nueva etapa de crecimiento.

⁸⁸ Mencionados en Castillo Villanueva, L., & Velázquez Torres, D. (2015).

	Walker et al (2006) añade que es equivalente a la fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad –el tipo de procesos económicos y políticas que surgen en tiempos de recesión económica o transformación social De acuerdo con la teoría de Holling mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015) la organización es como un sistema socio-ecológico con una compleja estructura que puede ser analizada considerando el subsistema social⁸⁹ y el subsistema ecológico⁹⁰. Añade (Gutiérrez & Urquiza, 2019) que las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevas formas de alineamiento y estabilidad durante y después de la crisis. Esto es debido a que, así como las personas, también las organizaciones no existen como entes aislados ya que interactúan con, y están influidas por, el contexto psicológico, social y ambiental (ecológico).
Objetivo General	Describir y explicar cuál es el proceso que transforma la Competencia de Resiliencia Individual (CRI) en una capacidad organizacional resiliente (COR), para generar un(os) Esquema (s) descriptivo (s).
Objetivos específicos	I) Entender que es la resiliencia individual y que factores la promueven. II) Comprender cómo los individuos logran formar competencias, en particular Competencia de Resiliencia Individual (CRI). III) Entender que es la resiliencia organizacional. IV) Explicar cómo se construye el puente que pasa de una CRI a COR. V) Describir cómo son las Organizaciones Resilientes (OR) y sus características. VI) Comprender los diversos enfoques organizacionales que propiciaron el estudio de la COR: el cambio organizacional, aprendizaje organizacional, la cultura, el comportamiento humano, etc. VII) Describir cuales son los elementos y acciones que procuran la capacidad organizacional resiliente.
Objetivos de caso de estudio	A través de la metodología de casos de estudio conocer cómo se dan los procesos de conversión de Competencia de Resiliencia Individual (CRI) a una capacidad organizacional resiliente (COR). I) Comprender el desarrollo de una COR a partir de los tres casos de estudio. II) Explicar cómo se desarrolla una Competencia de Resiliencia Individual (CRI) y su influencia el proceso de formación de la COR. III) Desarrollar esquemas de resiliencia de los tres casos de estudio que explique la COR y describir los procesos que influyeron

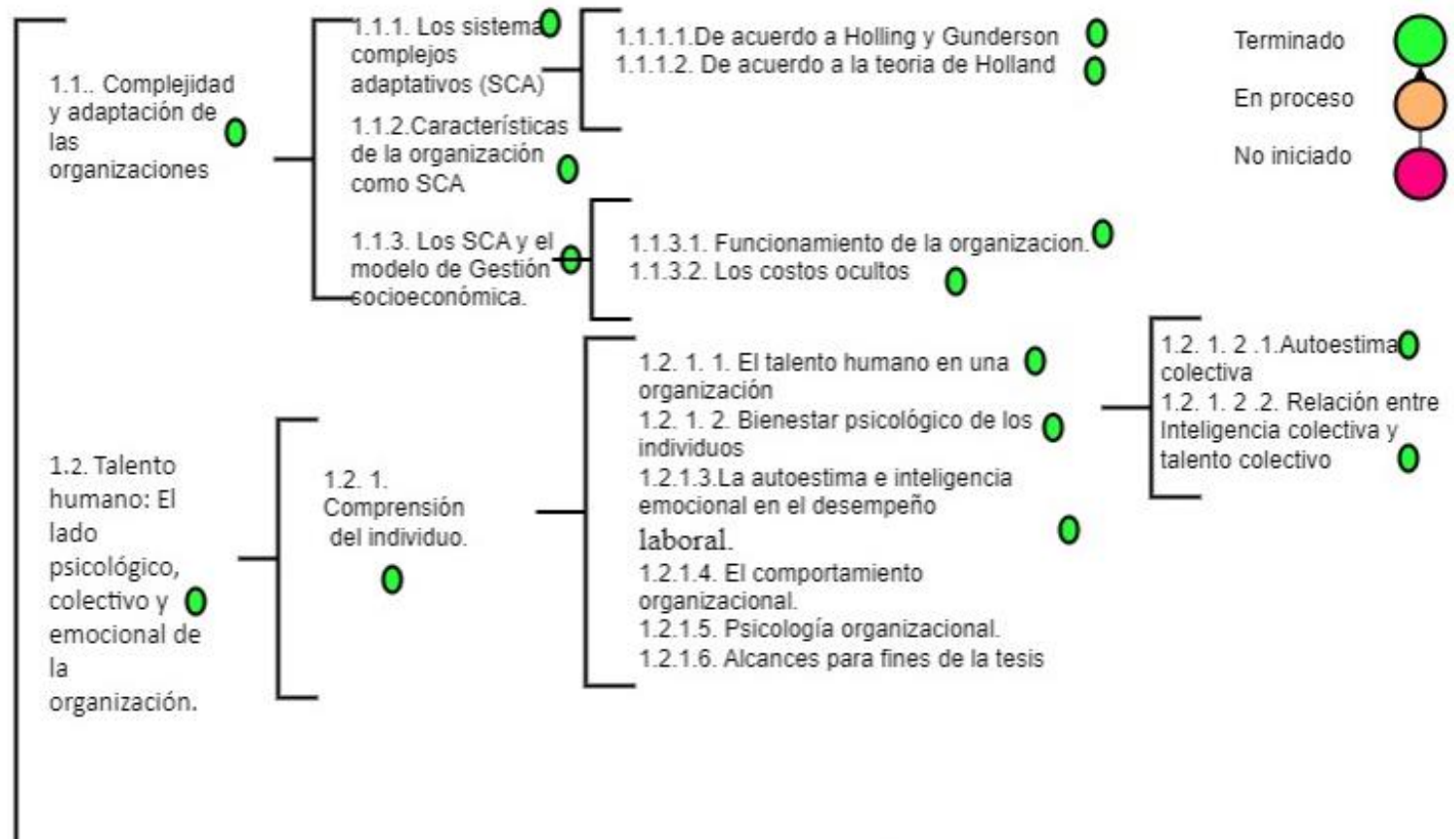
⁸⁹ Subsistema social. conformado de comportamientos e ideas, donde los primeros incluyen a las instituciones políticas, económicas y sociales, y a la tecnología; y las ideas incluyen los valores, conocimiento, ideología, espiritualidad, artes y cultura. (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015).

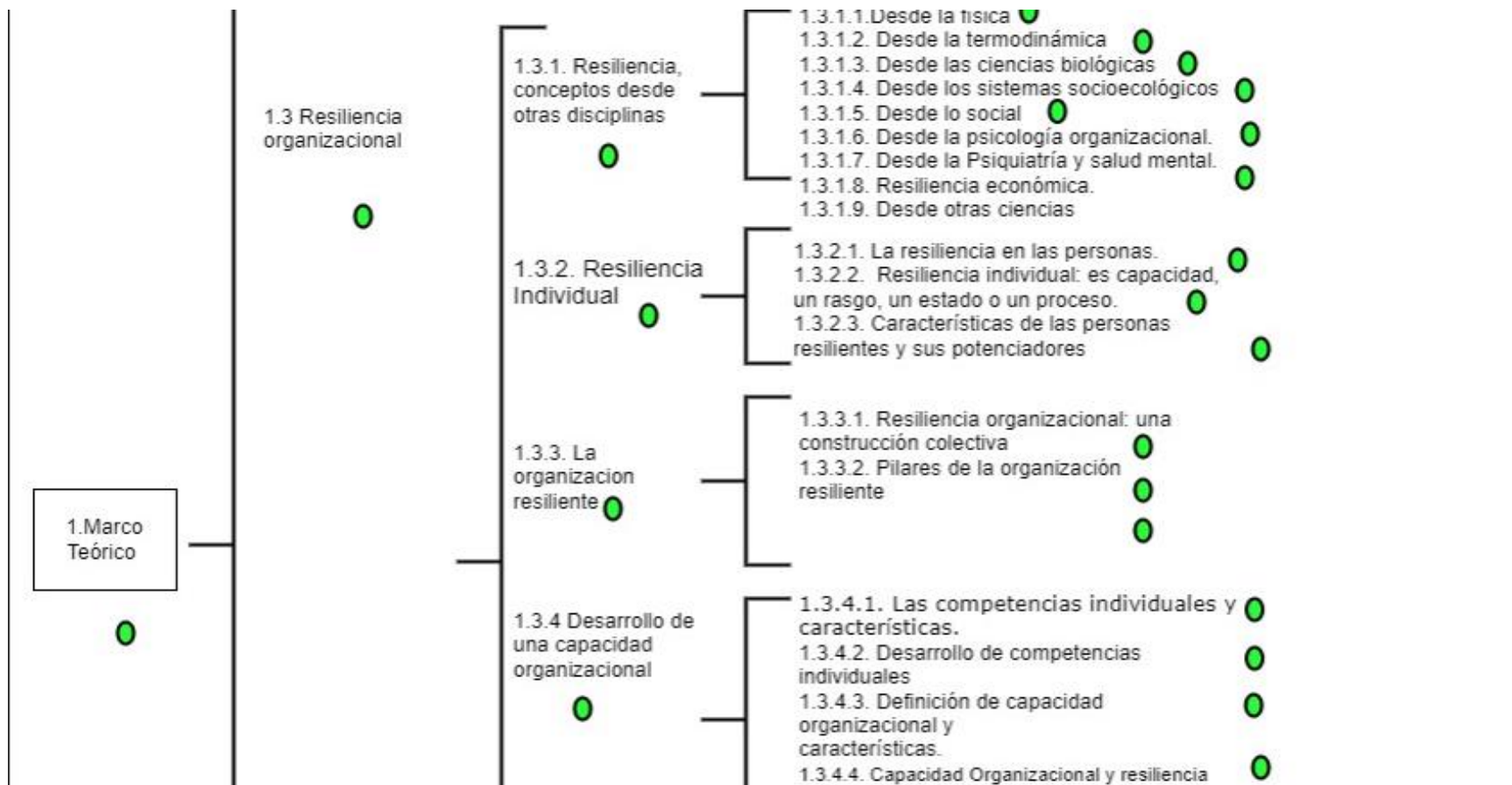
⁹⁰ Subsistema ecológico. Incluye todos los ecosistemas, minerales, hidrología, clima, procesos físicos, químicos y biológicos de la biósfera (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015).

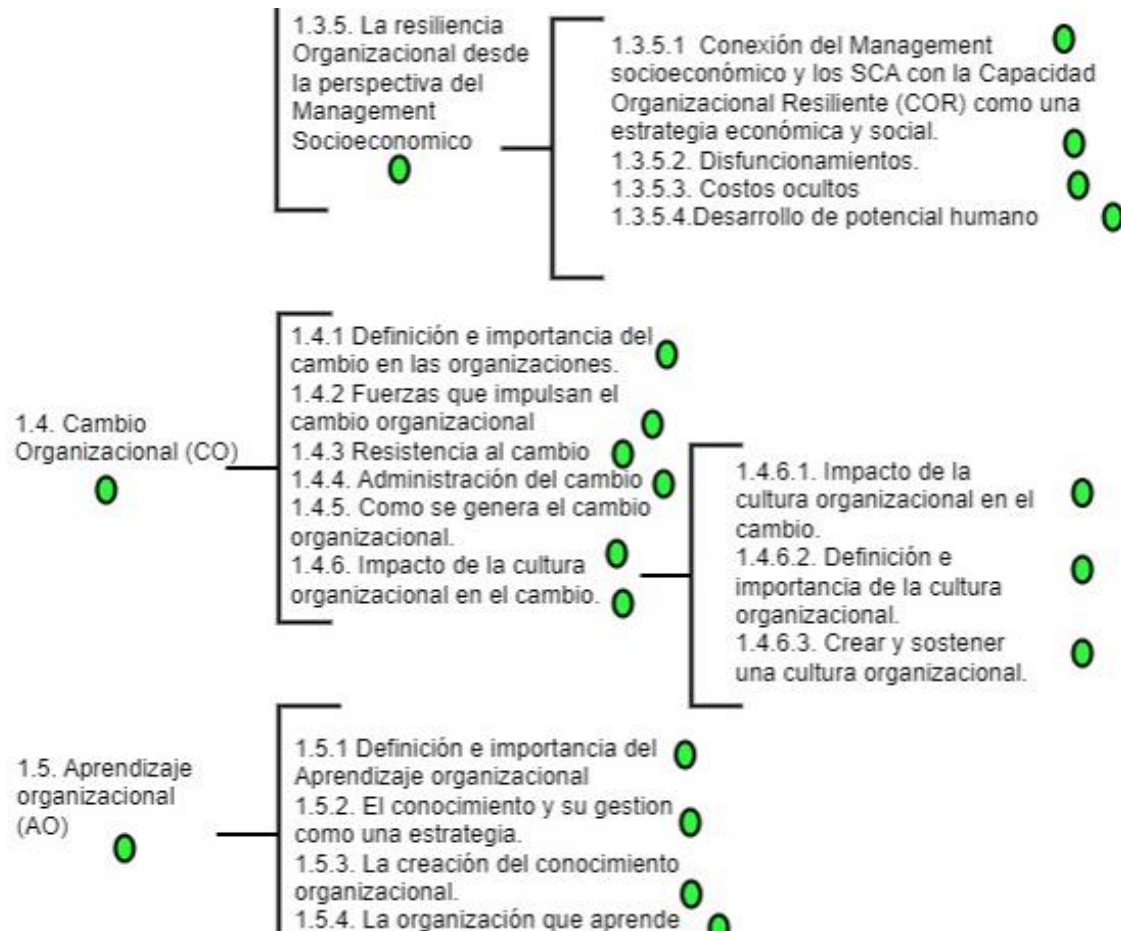
	para crear una COR. IV) Descubrir cómo influye la COR en la creación de estrategias socioeconómicas para obtener una ventaja competitiva en el mercado.
--	---

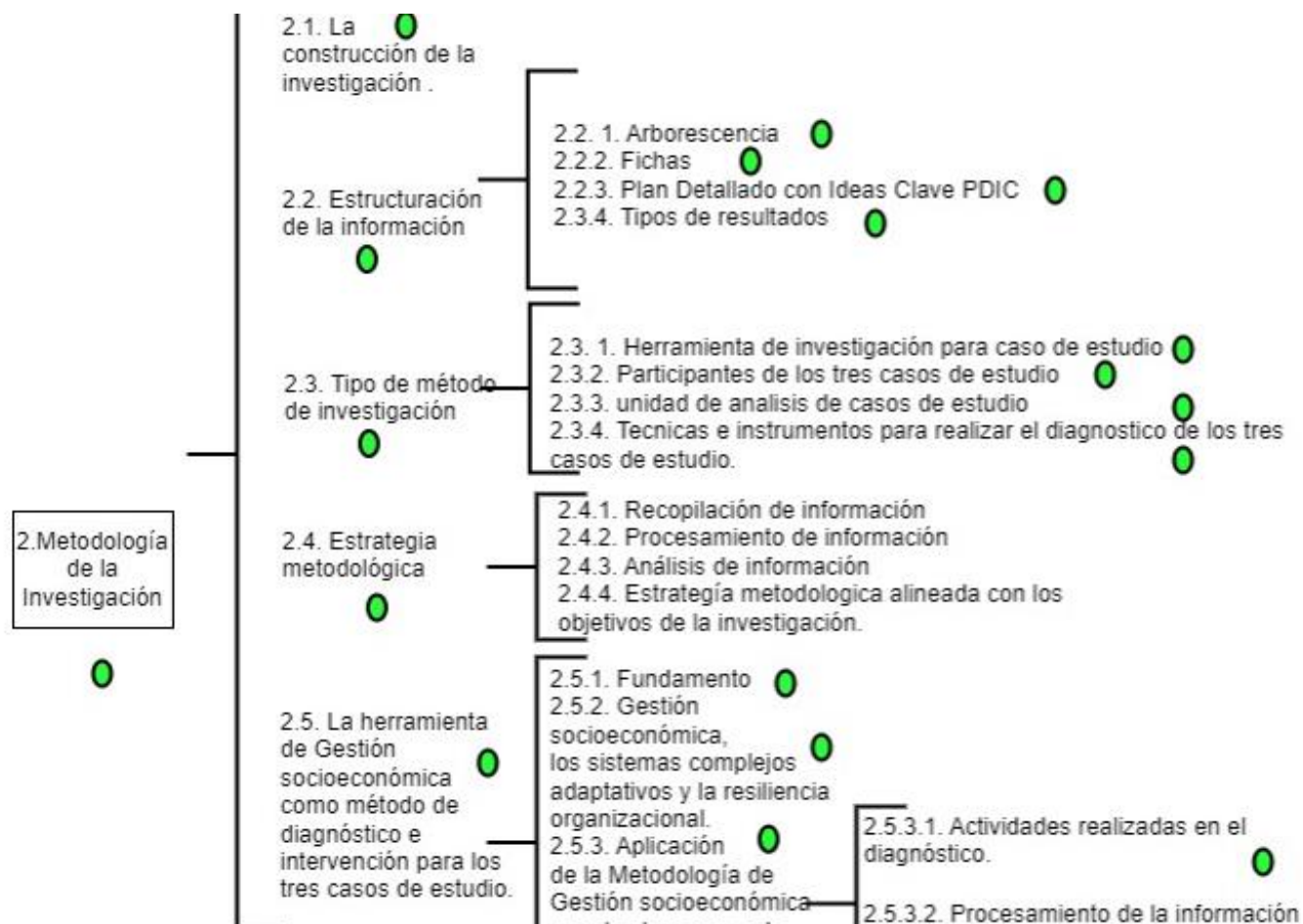
Nota: elaboración propia, a partir de la construcción de investigación que sugieren Savall y Zardet (2011).

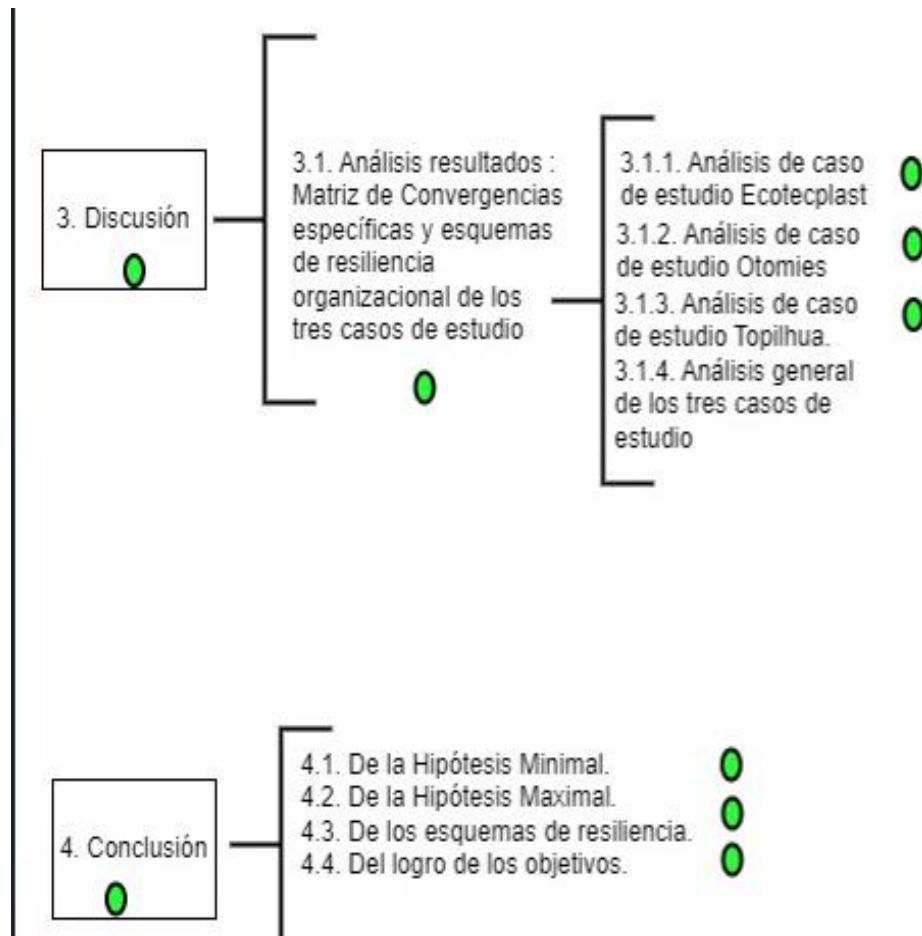
Anexo A-7. Arborescencia de la tesis.

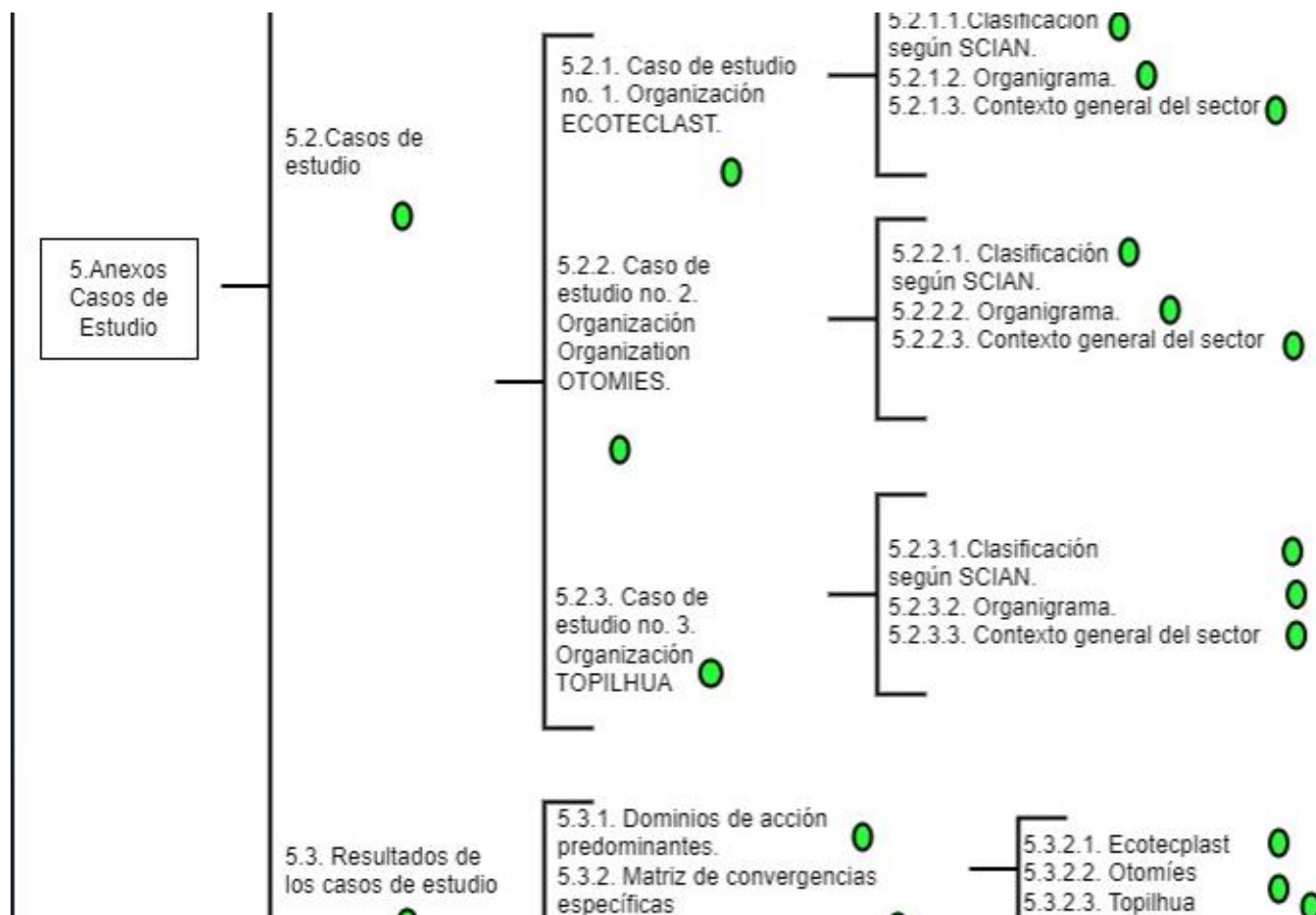


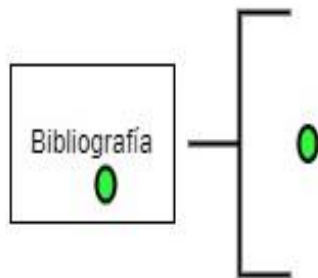
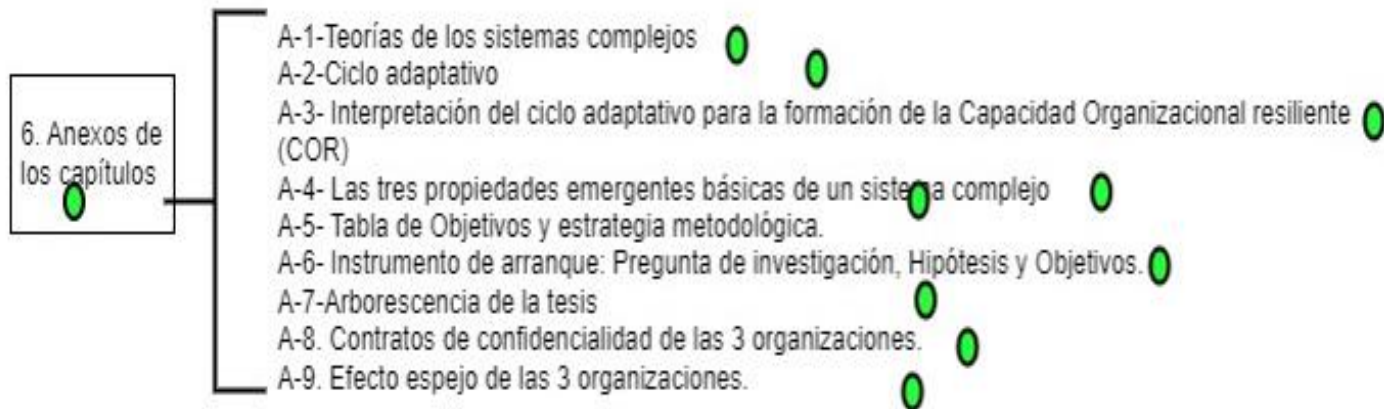












Capítulo 5. Anexo Casos de estudio.

A-8. Contratos de confidencialidad de las 3 organizaciones.

A-8.1. Ecotecplast

Contrato de confidencialidad

Ciudad de México, a 11 de Diciembre del 2021

ACUERDO DE CONFIABILIDAD

Ingeniero Silvestre Montes Herrera

Director General.

Organización: Ecotecplast

La presente confirma el acuerdo para permitirnos el acceso y proporcionarnos información, a través de una investigación de campo en la empresa **Ecotecplast**, de acuerdo con lo siguiente:

1. La investigación tendrá una duración de tres meses aproximadamente.
2. La información obtenida se usará solo con fines académicos y confidenciales.
3. El personal para entrevistar debe estar informado de la entrevista y cuáles son los fines de ésta.

Se anexa un formato que detalla los objetivos planteados por el equipo, las herramientas necesarias para llevar a cabo dicha investigación y los productos que obtendrá la organización.

Atentamente,



Zamudio González Olga Delia
Equipo de Investigación UAMI



Dir. General
Ing. Silvestre Montes H.

A-8.2. Otomies

Contrato de confidencialidad

Ciudad de México, a 02 SEPTIEMBRE del 2021

ACUERDO DE CONFIABILIDAD

Director General.

Organización: OTOMIES

La presente confirma el acuerdo para permitirnos el acceso y proporcionarnos información, a través de una investigación de campo, en OTOMIES., de acuerdo con lo siguiente:

1. La investigación tendrá una duración de tres meses aproximadamente, por el tema de entrevistas personales y grupales que se programen vía zoom o presencial según lo que autorice la dirección.
2. Las visitas y acceso a información serán confidencial.
3. La información obtenida se usará solo con fines académicos y confidenciales.
4. El personal para entrevistar debe estar informado de la entrevista y cuáles son los fines de ésta.

Se anexa en presentación adjunta de los objetivos planteados por el equipo investigador, las herramientas necesarias para llevar a cabo dicha investigación y los productos que obtendrá la organización. (POMP).

Atentamente,


Zamudio González Olga Delia
Doctorante
Equipo de Investigación UAMI


Elizabeth Jiménez Olguín
Dir. General
OTOMIES

A-8.3. Topilhua

Contrato de confidencialidad

Ciudad de México, a 15 de marzo del 2022

ACUERDO DE CONFIABILIDAD

M.Denisse Tenorio

Director General.

Organización: Topilhua Montessori

La presente confirma el acuerdo para permitirnos el acceso y proporcionarnos información, a través de una investigación de campo en la escuela Topilhua Montessori., de acuerdo con lo siguiente:

1. La investigación tendrá una duración de tres meses aproximadamente.
2. La información obtenida se usará solo con fines académicos y confidenciales.
3. El personal para entrevistar debe estar informado de la entrevista y cuáles son los fines de ésta.

Se anexa un formato que detalla los objetivos planteados por el equipo, las herramientas necesarias para llevar a cabo dicha investigación y los productos que obtendrá la organización.

Atentamente,

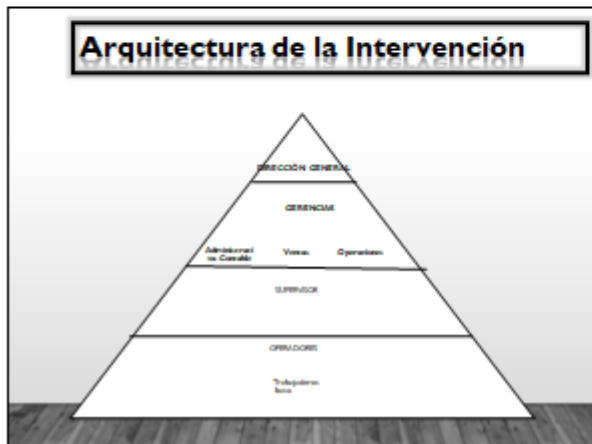
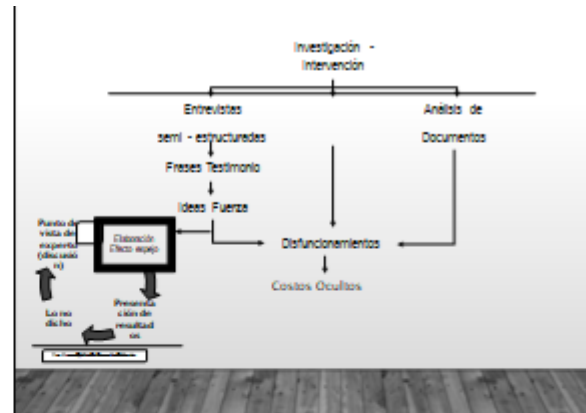


Zamudio González Olga Delia
Equipo de Investigación UAMI



Dir. General
M. Denisse Tenorio C.

A-9. Efecto espejo de las 3 organizaciones.



PROYECTO: NO LUCRATIVO REALIZADO GRATUITAMENTE Copyright © 2008

OBJETIVO DEL EFECTO ESPEJO

- CONOCER LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN, MEDIANTE TESTIMONIOS.
- RECONOCER QUE EL CONOCIMIENTO DE LOS ROBLEMAS INVOLUCRA A TODOS.
- OPINAR SI HACE FALTA ALGO O SOBRA.
- MOVILIZAR A LOS ACTORES AL RECONOCIMIENTO Y CAUSA RAIZ DE LOS PROBLEMAS.
- CONOCER QUE NO SE DIJO DURANTE LA SESION: RESPECTO A PROBLEMAS.

FRASES TESTIMONIO E IDEAS FUERZA

FRASES TESTIMONIO GRUPO A

FRASES TESTIMONIO GRUPO A

CONDICIONES DE TRABAJO

✓ IF: EL ASPECTO DE LAS OFICINAS NO ES ADECUADO, HACE FALTA ARREGLAR EL PISO, PINTURA Y MUEBLES PARA MEJORAR LA IMAGEN

- Hay que mejorar el piso, cambiar la pintura y los escritorios, la imagen de las oficinas cuenta mucho.
- Hace falta reacondicionar la oficina, muebles, pintura e iluminación así como el piso para mejorar el aspecto.

✓ IF: LA CARGA FISICA DEL TRABAJO VARIA FRECUENTEMENTE Y POR TEMPORADAS GENERANDO UN AMBIENTE PESADO.

✓ "La carga física del trabajo es variada, depende de la temporada; por lo mismo hay tiempos extras y también en el ambiente"

- "El ambiente de producción es pesado, solo hay una mujer con ellos trabajando en la coacción y todos son hombres. Los pedidos urgentes ponen tanto al coaccionador"

✓ IF: LAS BOCINAS Y MAQUINARIA GENERAN RUIDO QUE EN OCASIONES ES MOLESTO.

- "Las bocinas hacen ruido, ya se han acostumbrado pero si llega a desesperar"

✓ IF: DEBIDO A LA PANDEMIA, SE CAMBIO DE PROVEEDOR PARA NO PARAR LA PRODUCCIÓN AUNQUE SIGUE PROBLEMAS DE ENTREGAS A TIEMPO Y PAROS.

- "Por escasez de material al inicio de la pandemia, buscamos otros proveedores para no parar la producción."

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

IF: LOS PEDIDOS URGENTES DE PRODUCCIÓN ALTERAN EL TRABAJO DIARIO DE EN EL ÁREA.

IF: NO HAY FORMALIDAD Y REGLAS PARA LOS CLIENTES RESPECTO A SOLICITUD DE PEDIDOS DE PRODUCTO

IF: NO HAY AUTONOMÍA Y CONFIANZA DEL TODO, TODO DEBE SER CONSULTADO Y AVALADO X DIRECCIÓN

IF: HACE FALTA PROCEDIMIENTOS Y REGLAS EN LAS ÁREAS PARA SABER QUE SE HACE PASO A PASO. NO HAY CASI NADA ESCRITO.

IF: HAY TAREAS MALASUMIDAS POR FALTA DE CLARIDAD EN LOS PUESTOS

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

IF: LA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS CARECE DE CLARIDAD, HAY INFORMALIDAD EN LAS SOLICITUDES DE PRODUCTO

GESTIÓN DEL TIEMPO

IF: LAS COMPRAS URGENTES DE MATERIAL NO SE COMUNICAN A TIEMPO Y LAS ACTIVIDADES DE ALTA Y FACTURACIÓN SE REALIZAN EN POCO TIEMPO

IF: NO HAY UN HORARIO ESTABLECIDO PARA RECIBIR ORDENES DE COMPRA DE MATERIALES, CUANDO SE ACABA ALGO URGE COMPRARLO

IF: LA HORA DE ENTRADA NO SE RESPETA, ESTO OCASIONA RETARDOS DEL PERSONAL

IF: NO SE RESPETAN LAS FECHAS DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS CON LOS CLIENTES POR FALTA DE MATERIAL

IF: NO HAY UNA PROGRAMACIÓN DE RIGOS A PROVEEDORES (HORARIO Y DIAS)

FORMACIÓN INTEGRADA

IF: NO RECIBEN UNA CAPACITACIÓN FORMAL

IF: EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ES RECOMENDADO Y JOVEN, NO SIEMPRE ESTÁN DISPUESTOS

IF: LOS PUESTOS DE GERENCIA DE VENTAS Y OPERACIONES SUELEN HACER TAREAS OPERATIVAS Y NO ESTRATÉGICAS

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

IF: NECESITAN REVISAR LA FORMA EN LA QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES Y TOMAR CARTAS EN EL ASUNTO

IF: LA PLANEACIÓN DE PEDIDOS, MATERIALES Y ORGANIZACIÓN DE TRABAJO NO ES UNA LABOR FÁCIL DE REALIZAR PUES NO EXISTE UNA COORDINACIÓN ADECUADA

IF: NO HAY UNA CULTURA MEDICIÓN DE INDICADORES QUE AYUDE A VISUALIZAR SI CUMPLIMOS Y QUE EVITEN IMPLICAR LOGRAR LAS METRICAS

IF: NO HAY UN SEGUIMIENTO O ATENCIÓN A CLIENTES ADECUADO

IF: NO HAY IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA, EL LIDERAZGO RECAE EN UNA FIGURA

QUE FALTA, ESTÁN DE ACUERDO

ORGANIZACIÓN DEL
TRABAJO

✓IF: LOS PEDIDOS URGENTES DE PRODUCCIÓN ALTERAN EL
TRABAJO DIARIO DE EN EL ÁREA.

- "La carga de trabajo de mi puesto es de media a alta, no hay una prospección de producción-ventas a falta de una estrategia y planeación"
- "Hay cambios en los planes de la producción por pedidos urgentes"

✓IF: NO HAY FORMALIDAD Y REGLAS PARA LOS CLIENTES
RESPECTO A SOLICITUD DE PEDIDOS DE PRODUCTO

- "Los clientes solicitan pedidos de producto, a veces piden muchos y a veces pocos."
- "Cuando el cliente me llama y me pide producto sin una planeación, la solicitud de los pedidos "urgentes" a producción senza el ambiente con ventas y con dirección."
- "El seguimiento de los pedidos llega a ser muy laborioso y confuso por falta de planeación"
- "La comunicación con los clientes es entre otros medios por Whatsapp"

✓IF: NO HAY AUTONOMIA Y CONFIANZA, TODO DEBE SER
CONSULTADO POR EL DIRECTOR GENERAL

- "La autonomía del puesto es media, debido a que el director debe tomar la última decisión"
- "Si hay problemas o algún tipo de trato de pedidos con los clientes, requiere consulta o permiso de dirección"

✓IF: HACE FALTA PROCEDIMIENTOS Y REGLAS EN LAS AREAS
PARA SABER QUE SE HACE PASO A PASO. NO HAY CASI NADA
ESCRITO.

- "No hay un orden de la información se solicita de cualquier forma se hace falta formalizar con documentación varios procesos en el área contable-administrativa."
- "Sería bueno saber cuáles son tus funciones de acuerdo a un documento y hasta donde puedes decidir y qué"
- "Apenas se están trabajando en las políticas de trabajo, capacitaciones y en autorización de pedidos"
- "Existe una falta de procedimientos en todas las áreas, hemos trabajado así y ha sido un relato. Creo que con procedimientos las tareas de cada persona serán mas definidas y claras."
- "No hay un documento que describa el proceso de ventas"

✓IF: HAY TAREAS MAL ASUMIDAS POR FALTA DE CLARIDAD EN
LOS PUESTOS.

- "Si hay tareas mal asumidas, por la falta de procedimientos como el perfil del puesto, procesos diarios del personal entre otros."

✓IF: HAY TAREAS MAL ASUMIDAS POR FALTA DE CLARIDAD EN
LOS PUESTOS.

- "Si hay tareas mal asumidas, por la falta de procedimientos como el perfil del puesto, procesos diarios del personal entre otros."

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

✓IF: LA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS CARECE DE CLARIDAD, HAY INFORMALIDAD EN LAS SOLICITUDES DE PRODUCTO.

- "La solicitud de pedidos suele realizarse por Whatsapp, lo pasan como va y no se ponen adecuadamente las características de la solicitud. Se da prioridad a lo urgente, no hay planeación."
- "La comunicación con nuestros leños no es tan buena por el tipo de agenda que tenemos cada uno de nosotros"
- "La comunicación con producción no es tan buena, mejorarla si hubiera procedimientos que clarifiquen el canal de comunicación para la gestión de pedidos de producto"

GESTIÓN DEL TIEMPO

✓IF: LAS COMPRAS URGENTES DE MATERIAL NO SE COMUNICAN A TIEMPO Y LAS ACTIVIDADES DE ALTA Y FACTURACIÓN SE REALIZAN EN POCO TIEMPO

- "No me comunican a tiempo las especificaciones de las compras urgentes."
- "Yo las tengo que dar de alta primero para facturar y en ocasiones como son compras urgentes no me mandan las especificaciones."
- "No tenemos un sistema para los pedidos, es muy costoso aunque ayudaría."

IF: NO HAY UN HORARIO ESTABLECIDO PARA RECIBIR ORDENES DE COMPRA DE MATERIALES, CUANDO SE ACABA ALGO URGE COMPRARLO.

- "La solicitud de pedidos no planeados con tiempo genera conflictos entre las áreas ventas-producción."

✓IF: LA HORA DE ENTRADA NO SE RESPETA, ESTO OCASIONA RETARDOS DEL PERSONAL.

- "Algunos trabajadores dicen que viven lejos y que el transporte público es lento, por eso llegan tarde"
- "Se solicitan vacaciones personales y no tienen tiempo de trabajo, esto se ven muy frecuentemente, van de retraso a la planta por que han cansa de trabajo"
- "Falta que la planta se comprometa a ser puntual, se me dio con una despena mensual pero no hemos visto resultados que disminuyan los retardos"

✓IF: NO SE RESETAN LAS FECHAS DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS CON LOS CLIENTES POR FALTA DE MATERIAL.

- "Los materiales son entregados de manera tardía por el proveedor y esto retrasa la producción"
- "No se cumple con el compromiso de fecha de entrega al cliente por retrasos con la materia"
- "Se deben detalles para organizar y planear las actividades entre el surtido, ventas y producción"

✓IF: NO HAY UNA PROGRAMACIÓN DE PAGOS A PROVEEDORES (HORARIO Y DIAS)

- "Una programación o planeación de pagos a proveedores brindaría un mejor servicio del área contable."
- "Aun no tenemos claridad de los proveedores en si se les paga de contado y cuales serían las condiciones de pago"
- "Los proveedores deberían ser mas específicos en cuanto a su información, no hay un procedimiento o regla para ellos"

FORMACIÓN INTEGRADA

✓IF: EL PERSONAL NO RECIBEN UNA CAPACITACIÓN FORMAL.

- "La problemática del personal es que lleva a los puestos sin capacitación cuando se supone que deberían de llevar con cierta capacitación"
- "Se les dice que hacer"
- "No hay documentación de capacitación recibida"

✓IF: EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ES RECOMENDADO Y JOVEN, NO SIEMPRE ESTAN DISPUESTOS.

- "El personal en su mayoría es joven y cuesta trabajo que tengan disponibilidad e iniciativa".

✓IF: LOS PUESTOS DE GERENCIA DE VENTAS Y OPERACIONES SUELEN HACER TAREAS OPERATIVAS Y NO ESTRATEGICAS.

- "Mi formación es idónea para el puesto pero me hace falta un auxiliar con cierto perfil para que yo y no haga tanta actividad operativa"
- "Estoy viendo la posibilidad de un becario para que me ayude con actividades que me quitan tiempo"
- "Una persona con liderazgo y buenas técnicas de comunicación me ayudaría mucho"

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

✓IF: LAS GERENCIAS Y DIRECCION NECESITAN REVISAR LA FORMACIÓN QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES Y TOMAR CARTAS EN EL ASUNTO

- "Una a las gerencias se esfuerza de revisar todas las comisiones negativas que tiene la empresa en cuanto a la falta de comunicación, planeación, programación y organización del trabajo ya que han llevado un tiempo considerable trabajando de esta manera"

IF: LA PLANEACIÓN DE PEDIDOS, MATERIALES Y ORGANIZACIÓN DE TRABAJO NO ES UNA LABOR FÁCIL DE REALIZAR PUES NO EXISTE UNA COORDINACIÓN ADECUADA

- "No hay una planeación estratégica para realizar de manera más eficiente el trabajo"
- "Hay que planear los pedidos que caen de repente y son urgentes"
- "Está en proceso de implementarse las "solicitudes de caso" para el eficientar el proceso con los proveedores. Algunos formatos ayudarán a ordenar lo físico y contable."

✓IF: NO HAY UNA CULTURA MEDICIÓN DE INDICADORES QUE AYUDE A VISUALIZAR SI CUMPLIMOS Y QUE EVENTOS IMPIDIERON LOGRAR LAS METRICAS.

- "No sabemos si se ha reducido el desperdicio, las devoluciones o las quejas"
- "No tenemos una planeación anual, ni una estrategia"

✓IF: NO HAY UN SEGUIMIENTO O ATENCIÓN A CLIENTES ADECUADO

- "El cliente lo de pero no sabemos más de sus necesidades"
- "la relación con los cliente es hasta de amistad"

✓ IF: NO HAY IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA, EL LIDERAZGO RECAE EN UNA FIGURA.

- "No se ha actualizado la misión y visión; el personal no las conoce"
- "El director interviene en las decisiones, sin embargo debe confiar más en el personal a cargo de áreas"
- "No tenemos una planeación anual, ni una estrategia"

FRASES TESTIMONIO S

FRASES TESTIMONIO GRUPO B

CONDICIONES DE TRABAJO

✓ IF: FALTA DE MANTENIMIENTO EN LAS ÁREAS, PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO

- "Hay que arreglar la extracción de aire ya que no funciona"
- "Hay horros que podrían poner en riesgo al personal, hay que arreglarlos"

✓ IF: EL EQUIPO DE SEGURIDAD DEL PERSONAL SE REUSA, HAY RIESGO DE NO PROTEGER ADECUADAMENTE.

- "Los lentes y guantes de seguridad no son los adecuados para este trabajo, hay que revisar y cambiarlos"
- "Las medidas de seguridad del personal son bajas, el equipo solo es suficiente más no es adecuado"

✓ IF: EL AMBIENTE DE TRABAJO LLEGA A SER PESADO

- "Para mí sí es tenso el ambiente, más cuando hay pedidos urgentes y debemos cambiar planes del día"
- "Es un ambiente de pocos hombres, solo hay una mujer y aun así es pesado y hostil".

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

IF: DEBIDO AL CAMBIO DE PROVEEDOR, LA CALIDAD DE LOS MATERIALES VARIA

IF: LOS TRABAJADORES NO CONOCEN BIEN SUS FUNCIONES O REALIZAN OTRAS FUNCIONES

IF: LAS ÁREAS NO TIENEN LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS Y OTROS NO ESTÁN DOCUMENTADOS AÚN.

IF: NO EXISTE UNA PLANEACIÓN DEL TRABAJO, SE RECIBEN ORDENES Y SE PRODUCE

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

IF: EXISTE POCAS COMUNICACIÓN ENTRE ÁREA DE VENTAS Y PRODUCCIÓN, ESTO ORIGINA CONFUSIONES Y MALOS ENTENDIDOS.

IF: A LOS TRABAJADORES NO LES PARECE SER MÁS PROACTIVOS

GESTIÓN DEL TIEMPO

IF: TODO URGE, NADA SE PLANEA Y NO SE RESPETAN PLAZOS DE COMPRA, PRODUCCIÓN, ACTIVIDADES, ETC.

IF: HAY TAREAS MALASUMIDAS POR QUE NO EXISTE UN PERFIL DE PUESTOS DOCUMENTADO

IF: LA LIMPIEZA DEL ÁREA LLEVA UN TIEMPO Y POR SOLICITUDES URGENTES NO SE HACE ADECUADAMENTE

FORMACIÓN INTEGRADA

IF: EN CALIDAD NECESITAN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL RESPECTO A EQUIPOS

IF: LAS CAPACITACIONES SON VERBALES, NO SE DOCUMENTA NADA

IF: NO TOMAN NINGÚN CURSO DE INDUCCIÓN

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

IF: LA ESTRATEGIA QUE SIGUEN LAS ÁREAS PARA TRABAJAR ES CONFUSA, LE FALTA CLARIDAD.

QUE FALTA, ESTÁN DE ACUERDO

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

IF: DEBIDO AL CAMBIO DE PROVEEDOR, LA CALIDAD DE LOS MATERIALES VARIA

+ Por la pandemia, se cambiaron proveedor de materiales y al hacer diferencia entre trabajar con un material de un proveedor distinto al de costumbre.

IF: LOS TRABAJADORES NO CONOCEN BIEN SUS FUNCIONES O REALIZAN OTRAS FUNCIONES

+ "solo había una persona que daba mantenimiento a las máquinas, y hacía otras funciones"

+ "Se está capacitando a otros para hacer la actividad de mantenimiento de máquinas."

✓ IF: LAS ÁREAS NO TIENEN LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS Y OTROS NO ESTAN DOCUMENTADOS AÚN.

- + "Hay mucho que redactar en documentos respecto a procedimientos de la producción, calidad y otras actividades"
- + "Hay anotaciones de actividades clave pero no están documentadas"
- + "No hay un procedimiento para limpieza y mantenimiento de máquinas, se lo se de memoria"
- + "No hay documentación de los procesos importantes como los perfiles de clientes, producción de productos, calidad, seguridad, entre otros"
- + "No hay tiempo para documentar los procedimientos en el área de calidad, desarrollo o limpieza"

✓ IF: NO EXISTE UNA PLANEACIÓN DEL TRABAJO, SE RECIBEN ORDENES Y SE PRODUCE

- + "El jefe me dice la orden y avisamos al personal para iniciar labores"
- + "La producción es al día, no se planifica ni semanal ni mensualmente"

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

✓ IF: EXISTE POCAS COMUNICACIÓN ENTRE ÁREA DE VENTAS Y PRODUCCIÓN, ESTO ORIGINA CONFUSIONES Y MALOS ENTENDIDOS.

- + "Como hay pedidos urgentes, se avisa pero no se comunican detalles que suelen ser importantes como va estar produciendo esto y me tardo en limpiar el área"
- + "Hay que acordarse si hay pedido urgente, a veces genera tensión entre la venta y hace que suenamos cosas sin poder confirmar con la autoridad por que no están y debemos trabajarlas"
- + "La falta de comunicación de las áreas de ventas y producción es por que no se comunican sus estados y no hacen acuerdos equitativos"
- + "No noto un interés de la dirección en comunicarnos como vamos, creo que solo importa la producción."

✓ IF: A LOS TRABAJADORES NO LES PARECE SER MÁS PROACTIVOS

- + "como son gente joven que no pasa de los 30 años, es difícil que hagan más esfuerzo físico o mental"
- + "son sensibles a las ordenes"

GESTIÓN DEL TIEMPO

✓ IF: TODO URGE, NADA SE PLANEA Y NO SE RESPETAN PLAZOS

- + "en calidad, no puedo analizar todo en una jornada, se requiere de más tiempo"

✓ IF: HAY TAREAS MAL ASUMIDAS POR QUE NO EXISTE UN PERFIL DE PUESTOS DOCUMENTADO

- + "Hago varias tareas de distintas áreas en la semana, cuando estoy en proyectos al tanto un programa de actividades pero al cambiarme a limpieza ya no"
- + "La actividad de limpieza lleva su tiempo"
- + "Son varias funciones las que hago y no me doy abasto"

✓ IF: LA LIMPIEZA DEL ÁREA LLEVA UN TIEMPO Y POR SOLICITUDES URGENTES NO SE HACE ADECUADAMENTE

- + "al cambiar de repente la orden a otro producto "urgente" involucra tiempo para limpiar la máquina y el área. En varias ocasiones no se invierte el tiempo adecuado en la limpieza."

FRASES TESTIMONIO TRABAJADORES, AUXILIARES Y LIMPIEZA

CONDICIONES DE TRABAJO

IF: MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LAS OFICINAS PARA MEJORAR EL ASPECTO.

- + "Unos cambiar el piso, hay que mejorar también la iluminación y dar mas formalidad a las oficinas."
- + "Los techos deberían arreglarnos, se ven maltratados."

IF: MANTENIMIENTO AL PISO EN PRODUCCION ES MUY RESBALOSO

- + "durante la jornada, se cae material o producto y queda un piso resbaloso y resoso, podemos caernos y es difícil limpiarlo"
- + "Como trabajamos con cera, el suelo queda muy sucio y apenas se limpia; es resbaloso el piso al trabajar"
- + "el espacio es muy estrecho entre mi compañero y yo, y el iso es resbaloso con la cera"
- + El piso es de concreto y con el material que se trabaja en producción se hace como placa. El piso lo raspamos con una pala.

CONDICIONES DEL TRABAJO

IF: MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LAS OFICINAS ASI COMO MANTENIMIENTO AL PISO EN PRODUCCION ES MUY RESBALOSO

IF: FALTA DE EXTERIORCION DE POLVOS, FLUJO DE AIRE Y UTILERIOS DE SEGURIDAD

IF: FALTA DE MATERIA PRIMA AFECTA LA PRODUCCION

IF: FALTA MATERIALES DE TRABAJO DIVERSAS IF: UNA PALA, TAMBOS Y ME FALTA MI EQUIPO DE SEGURIDAD QUE PROTEJA DEL RUIDO Y POLVOS.

IF: EL RUIDO DEL MOLINO ES MOLESTO

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

IF: NO SE ORGANIZA EL TRABAJO Y HAY TAREAS MALASUMIDAS

IF: NO HAY PROCEDIMIENTOS QUE DESCRIBAN EL PROCESO DE PRODUCCION, VENTAS Y COMPRAS CON PROVEEDORES, CAUSA CONFUSION

IF: EL AMBIENTE DE TRABAJO ES PESADO

IF: DESCONOCIMIENTO DEL PERSONAL OPERATIVO DEL ORGANIGRAMA

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

IF: HAY Poca COMUNICACIÓN Y SE GENERAN RETRASOS, MAL ENTENDIDOS Y CONFUSIONES.

GESTION DEL TIEMPO

IF: NO HAY UN PLAN DE PRODUCCION Y SE GENERAN RETRASOS.

IF: LA ENTREGA DE FACTURAS TARDIAS GENERA PERDIDA DE TIEMPOS EN LA CONTABILIDAD.

FORMACION INTEGRADA

✓ IF: LA CAPACITACIÓN GENERALMENTE ES IMPARTIDA POR LOS MISMOS COMPAÑEROS

IF: NO IMPARTEN CURSO DE INDUCCIÓN A LOS DE NUEVO INGRESO

IF: ES NECESARIA LA CAPACITACIÓN EN DIVERSAS ÁREAS.

APLICACION ESTRATEGICA

IF: NO EXISTE UNA PLANEACIÓN PREVIA DE LA PRODUCCIÓN, YA SEA ANUAL O MENSUAL, LA ESTRATEGIA DE CADA ÁREA ES CONFUSA.

IF: BAJA MOTIVACIÓN

IF: DESCONOCIMIENTO DE AUTORIDAD

QUE FALTA, ESTÁN DE ACUERDO

CONDICIONES DE TRABAJO

✓ IF: FALTA DE MATERIA PRIMA AFECTA LA PRODUCCIÓN

- + "En ocasiones se para la producción por que no contamos con la materia prima, suponemos que no se agotó a tiempo."
- + "Últimamente ha faltado la materia prima, se busca un nuevo proveedor. Cuando sucede no podemos producir hasta que haya materia."

✓ IF: FALTA DE EXTRACCIÓN DE POLVOS, FLUJO DE AIRE Y LETREROS DE SEGURIDAD

- + "El trabajo es pesado, se trabaja con fuego diario y no hay extractor de polvos y refrigeración/caliente."
- + "Trabajan con carbonato de calcio que se cancerizan, solo se utiliza cubrebocas y guantes pero no hay extracción o algo que ayude."
- + "Los letreros para identificación de cosas tanto en la cocina como en pasillos hay que mejorarlos ya que solo son papeles."
- + "Trabajan en producción con fuego y no hay letrero de precaución."
- + "No está claro si tienen un protocolo contra accidentes."
- + "El ambiente se calienta en el transcurso del día."
- + "Me expongo mucho al fuego casi 8 o 9 horas. Estoy a 20 cm del fuego."

CONDICIONES DE TRABAJO

✓ IF: FALTA EQUIPO DE SEGURIDAD

- + "El equipo de seguridad es solo la camiseta, botas, cofia y cubrebocas. Las lentes no me cubren suficiente los ojos, no tengo mascarilla ante los polvos."
- + "Audo mucho cuando el ambiente se calienta."
- + "Se me ha caído el cabello últimamente, no tengo claro si es por que no cambio la cofia y solo la lavo o por que trabajo con ciertos materiales o por el calor. El uniforme nosotros lo lavamos en casa."

✓ IF: FALTA MATERIALES DE TRABAJO DIVERSAS

- + "Hace falta una bata nueva, la que tenemos ya está muy oxidada."
- + "Los costales no aguantan lo suficiente, unos tambos sería mejor para evitar que se caiga material o producto."
- + "No hay stock suficiente de materias primas."

✓ IF: EL RUIDO DEL MOLINO ES CONSTANTE

- + "El molino es ruidoso durante un periodo considerable de tiempo, no usamos tapones para los oídos por que no hay."
- + "El ruido de la maquina donde sacan el Palet es muy ruidoso, si llega a molestar."

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

✓ IF: NO SE ORGANIZA EL TRABAJO

- + "Cuando hay cambios en materiales o hay urgencias de pedidos, el ambiente es muy tenso."
- + "Los pedidos de los clientes tienen detalles y falta de información por que las solicitudes son 'exóticas'."
- + "Díarío me dicen que hay que hacer y eso es el día a seguir del día."
- + "No hay un control de producción, nos dicen produce una tonelada de un producto y luego nos lo cambian y después volvemos al mismo producto."
- + "No se organiza el surtido del material para la producción adecuadamente, deberían planearlo con anticipación."

✓ IF: TAREAS MAL ASUMIDAS Y FALTA DE AUTONOMIA

- + "No tengo autonomía ya que dependo del permiso de mi jefe para cualquier actividad."
- + "A veces realizo tareas que no son parte de mi puesto."

✓ IF: NO HAY PROCEDIMIENTOS QUE DESCRIBAN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y COMPRAS CON PROVEEDORES, CAUSA CONFUSIÓN

- "Si faltan procedimientos de almacén y ventas. Los proveedores olvidan facturas y nosotros debemos pedirlelas."
- "No hay comunicación de qué factura va relacionada con qué remisión, esto hace que se olvide tiempo en el rastreo e identificación"
- Los productos tienen nombres y claves variadas, lo cual genera confusión y se debe revisar para no confundirse.
- "El documento está en desarrollo, yo sé como ir vaciando los materiales para obtener el producto, se que vaciar primero y después"
- "Solo me llega una orden de producción pero no dice los pesos para producir, yo ya los sé"
- "En la orden de producción solo hay pesos y a que hora sale la carga, este proceso no se verifica con calidad"
- "sabemos que va primero y después."

✓ IF: EL AMBIENTE DETRABAJO ES PESADO

- "Es una carga física y mental ya que debemos sacar el producto que nos piden."

✓ IF: DESCONOCIMIENTO DEL PERSONAL OPERATIVO DEL ORGANIGRAMA

- "No tengo idea del organigrama."
- "No sé del organigrama y que es"

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

✓ IF: HAY Poca COMUNICACIÓN Y SE GENERAN RETRASOS, MAL ENTENDIDOS Y CONFUSIONES.

- "Las áreas no se comunican adecuadamente, hay veces por lo mismo que se una empresa familiar"
- "Las áreas no cumplen sus acuerdos y no avisan a tiempo de los cambios"
- El cliente no comunica con anterioridad su pedido. Casi todos los clientes solicitan con "urgencia", deberían avisar al menos 5 días antes.

GESTIÓN DEL TIEMPO

✓ IF: NO HAY UN PLAN DE PRODUCCIÓN Y SE GENERAN RETRASOS.

- "Debería planearse mejor la producción ya que no se entrega a tiempo a los clientes."
- "Por la pandemia, hubo problemas para surtir materiales a producción; esto generó retrasos para entregarse a tiempo al cliente."

FORMACIÓN INTEGRADA

✓ IF: NO IMPARTEN CURSO DE INDUCCIÓN A LOS DE NUEVO INGRESO

- "No me dieron capacitación cuando entro a trabajar y se supone que si se nacidos a pesar de que es sencillo porque la mayoría de las personas no sabe y tiene que ir a aprender una escuela"
- "Yo entro sin saber nada y solo con la experiencia que adultos es como lo vas haciendo"

✓ IF: LA CAPACITACIÓN GENERALMENTE ES IMPARTIDA POR LOS MISMOS COMPAÑEROS

- "Cuando yo entro no me dieron como formar solo me dieron el material y ya, aprendí de mis compañeros"
- "Al nuevo personal hay que enseñarle cómo hacer las cosas"

✓ IF: ES NECESARIA LA CAPACITACIÓN EN DIVERSAS AREAS.

- "Hace falta capacitación tener más conocimientos contables para ayudar al área."
- "Hace falta capacitación de uso, operación, limpieza de máquinas."

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

✓ NO EXISTE UNA PLANEACIÓN PREVIA DE LA REDUCCIÓN, YA SEA ANUAL O MENSUAL, LA ESTRATEGIA DE CADA ÁREA ES CONFUSA .

- "No hay programación y planeación de actividades."
- "la programación diaria se rompe cuando hay solicitudes expres o cuando no hay materia prima (pigmentos) para trabajar."
- No hay un orden para lo que quieren planear o hacer durante el mes. No siguen un plan anticipado."
- "las urgencias mueven todo. No hay una estrategia adecuada."

✓ IF: LA MOTIVACIÓN ES MINIMA PARA LOS TRABAJADORES

- "No nos motivan y al ser la buena para hacer las cosas con más ganas"
- "No recibimos motivación, todo es hacer ese lado y nada más así"

✓ IF: ALGUNOS TRABAJADORES DESCONOCEN LA AUTORIDAD

- "No se sabe con seguridad quien es la autoridad en el organismo. Me queda claro que hay jerarquías en el organismo pero no es claro quien tiene autoridad en las áreas."

Gestion Socioeconómica de las empresas

OLGA ZAMUDIO
MARIA SIMONA CIROLLA

- IF: FALTA PRESENCIA Y FORMULACION EN REDES SOCIALES
- "No hay quien ayude a promover el menú que se ofrece, sería bueno que lo implementaran"
- A veces van que pasan mucho tiempo revisando su Facebook las cocinas y discuten la reparación.
- Algunos deberían amenazar dentro del restaurante a la gente le gusta.
- La página de internet hay que actualizarla constantemente siempre tenemos cosas depositadas por ahí."

IF: FALTA DE PUNTUALIDAD ENTRE LOS PROVEEDORES

- Los proveedores de verduras son muy impuntuales es, mejor vamos nosotros a ellos.

IF: FALTA DE MANTENIMIENTO CONTINUO

- Hace falta arreglar el local, con nuevas pinturas y darle color más fresco.
- El restaurante necesita que lo cuiden más, las paredes necesitan mantenimiento y los cuadros están ya muy viejos.
- Aquí en el taller hace mucho calor y las paredes se ponen negras por el humo, deberían darle mantenimiento.
- Creo que la cantonita le hace falta mantenimiento de repente se nos pasa en el camino. Deberían darle mayor uso a la cantonita para apoyar al restaurante.

FRASES TESTIMONIO JEFES/SUPERVISORES:

CONDICIONES DE TRABAJO

IF: LOS PROVEEDORES SON FIJOS Y HAY FALTA DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

- "En el restaurante, los platos se venden bien, pero en temporadas donde no hay chinculles, caracoles o chicatanas llegamos a tener problema con los ofrecer platos."
- "No se lleva a encontrar la materia prima, algunas son por temporada y esto es un problema por esto tenemos un stock de la materia prima, a veces nos quedamos sin producto"
- "Recientemente, algunos materiales escasean por las temporadas como los chinculles y es difícil traer chicatanas. Las salsas son sobre pedido de este tipo"
- "En ocasiones no nos llega el material a tiempo y se retrasa el bordaje de manteles o vestidos."

IF: EL RUIDO AMBIENTAL AFECTA LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- "Se oye mucho ruido sobre todo en fines de semana y no estamos muy bien con eso."
- "las artesanas escuchan música a alto volumen y eso molesta en el día"

IF: LA FALTA DE FORMACION Y COORDINACION AFECTA EL TRABAJO

- falta que me coordine con el promotor turístico para saber más a detalle sobre los paquetes y clientes; él trabaja muy aparte y me deja de lado creo que podríamos lograr algo más bueno trabajando juntos.
- considero que un curso de marketing digital un curso de promoción turística o turismo natural nos haría falta.
- a veces los clientes de los lugares turísticos nos piden que los promocionemos de una manera y se llegan a molestar porque no reúnen suficiente turismo dentro de sus lugares ya es una cosa ote man nosotros.
- IF: HAY CARGA DE TRABAJO EXCESIVO
- El trabajo es pesado pero no nos aburrimos porque nos gusta lo que hacemos.
- El horario de trabajo es de 11 a 9 de la noche, es muy pesado y en la noche al salir está muy oscuro.
- A veces el horario se hace como 24/7 por eventos especiales y por esto es más pesado.
- Es un trabajo ligero pero algunas veces necesito trabajar 24 horas y se hace pesado, esto pasa cada mes, depende todo de la perspectiva del cliente de lo que pide el cliente, no de la herramienta.

IF: LA FALTA DE TECNOLOGÍA INNOVADORA AFECTA LAS CONDICIONES DE TRABAJO:

- Las cuentas se llevan a mano, necesitamos una computadora urgentemente.
- Con ellos no hay problema porque trabajan solos desde sus casas y nos traen el producto cada cierto tiempo. Tenemos un control en una librería no en un sistema quizás sea bueno tener una computadora.
- Promotora turística: no tengo computadora para mí la comparto con mi compañero.
- Nos falta una oficina formal para tomar seriedad con nuestros clientes y computadoras potentes para hacer varias cosas.
- Aquí en la oficina la impresora no funciona muy bien y las dos computadoras que tenemos ya están pasadas, sería buena idea que nos las cambiarán sobre todo la de marketing que es la que ayuda a promover a través de redes sociales lo que ofrecemos.
- Nos hace falta un proyector para las presentaciones con los clientes.
- sobre todo por los sistemas que utilizo para desarrollar los videos promocionales por un video algunas veces llega a tardar por ej. por un video de 1 minuto de 1 hora o media hora, para tener una buena calidad del video, esto pasa también para la linea internet.

IF: EL VESTIMIENTO PARA TRABAJAR ES ESCASO

- No tenemos vestimenta especial para fabricar, nos vestim con una bata y cofia.
- No hay guantes para lavar los trastes, fahan cofias.

► IF: NO HAY PROGRAMACIÓN

- Lo que más se vende son las bolsas bonitas y los vestidos, pero no hay una programación de pedidos por parte del cliente.
- El ambiente está bien solo que deberían programar más los pedidos para evitar trabajos forzados.

► IF: FALTA DE OFICINAS

- todos trabajan la mayor parte del tiempo desde sus casas cuando llega a faltar alguna madera si nos paga por que el trabajo con las fibras es muy minucioso y lleva un tiempo largo para (sobre todo para insertar las fibras dentro de las maderas).

► No tengo una oficina, hago home office.

► El trabajo se hace vía telefónica, no tenemos oficina.

► IF:

- me entregan el producto y yo lo llevo alegría y nos reguando cuando hay un pedido urgente trato de avisar con tiempo, aunque me piden la hora de pintura dar un precio o un valor exacto al producto a veces eso nos ha pagado por los clientes.

► IF: FALTA DE ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN

- lleno trabajado por baja fluencia en una mejor manera; en alta fluencia tenemos que mejorar porque hay mucha gente.
- Llego a contratar personal extra en alta fluencia como en marzo, abril, mayo, junio, nos pide el triple el personal extra.

► IF: NO HAY PLAN DE CONTROL

- Tranquila el ambiente, cuando hay fiesta patronal se lleva y no podemos controlar bien las porciones, la comida se acaba.

► IF: LA PANDEMIA NOS HA GENERADO PROBLEMAS

- Ante la pandemia tuvimos que almacenar productos y algunos se nos echaron a perder para la caducidad.
- la gente tiene por contagios por coronavirus esto ha sido un impedimento para atraer más clientela a nuestros clientes.

► creo que la pandemia ha sido un factor muy importante por el cual la gente aún no se anima a venir

► IF: TRATAMOS DE CONOCER LOS CLIENTES TAMBIÉN PARA ALIANZAS DIRECTA

- tratamos de acercarnos con los clientes para conocer todos los beneficios de sus atracciones turísticas como rapel, campamento, albercas, comida etcétera.

► mi lugar de trabajo varía porque realmente trato de visitar al cliente frecuentemente.

- una oficina para nosotros con el tiempo sería buena idea para supervisar puntualmente el trabajo el promotor de que hace de alianzas de manera más directa.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

► IF: CUANDO HAY URGENCIAS PARA ORGANIZACIÓN

- A veces nos avisan con tiempo de los iconos que hay que entregar pero en ocasiones una vez a la semana al menos nos dicen y hay pedidos que son urgentes la gente se estresa.

► la organización es quincenal a nosotros nos avisan que hacen pero si llegan pedidos urgentes y eso nos desorienta.

► en ocasiones hay clientes que pagan muy bien y dicen que sus productos salgan muy rápido esto tiene mucho a las beneficiarias.

► cuando son productos que urgen y se pagan con anticipación porque el cliente es buen pagador se les da una comisión a las beneficiarias para motivarlas.

► si hay una planeación nada más que cuando les piden algo urgente para fiestas para regalos o para empresas estamos corriendo pero que eso no se daba antes de la pandemia.

► a veces a un cliente le gusta tanto una artesanía que ya no tenemos que cuando le pedimos al artesano que la repique en tanta bastante tiempo no tenemos un stock de cada una de las artesanías.

► Los 3 nos organizamos para las visitas y arranques de proyectos, pero a veces los clientes tardan en darnos la información suficiente para arrancar el proyecto y mostrarles un avance de su promoción turística.

► IF: EL TRABAJO VARIA SEGÚN LAS TEMPORADAS

- la carga de trabajo varía es por temporadas en temporada navideña y algunas de descanso o vacaciones hay más producción sin embargo, todavía no se planea o se tiene una predicción de lo que se puede producir.

► la carga de trabajo no es tan pesada solo en solicitudes urgentes.

► IF: HAY EQUIVOCOS EN LOS PRODUCTOS

- siempre pregunto si es correcto el producto porque ya me ha pasado que se equivocan en el sabor o en el tipo de ingredientes principales que llevan sobre todo las salsas.
- la variación del sabor se debe a que cómo es comida tipo Gourmet los ingredientes proveedores cambian.
- no hay procedimientos porque es un trabajo 100% artesanal.
- IF: NO HAY CLARIFICACION DEL ORGANIGRAMA
- No tengo claro en qué parte del organigrama estoy.
- No estamos identificados en el organigrama, somos proveedores.
- Existe el Organigrama, pero no sé cómo está organizado.
- IF: EL MARCADOR NO RESISTE AL CALOR
- las ollas grandes necesitan el etiquetado frecuentemente ya que con el calor si va el marcador
- IF: HAY PLANIFICACION CADA 15 DIAS
- Nosotros recibimos la planeación cada 15 días y de ahí nos arrancamos a distribuir que vendidos, bolsa pedidos especiales tenemos que entregar quincenalmente.

► IF: CADA CLIENTE TIENE SUS PEDIMENTOS

- hay que ir trabajando frecuentemente las presentaciones con los clientes porque no todos se dedican a los balnearios algunos nos piden que nos enfoquemos más en la gastronomía en la cultura con historia.
- IF: ES NECESARIO CONSULTAR SIEMPRE LA DIRECTORA
- tratamos de apoyarnos, pero cada una tiene ideas diferentes al final siempre debemos de consultar las cosas con la Sra Elizabeth.
- La repartición de tareas entre la promotora y mí es de manera equitativa, soy la única que tiene contacto con ella.
- Hay cambios de planes

► IF: LOS TIEMPOS DE ENTREGA VARIAN SEGÚN LOS ARTESANOS

- los artesanos son gente muy noble, aunque siempre hay que estar tras de ellos para que avancen. cada artesano viene por su material y trabaja en su casa sin embargo hay que estarles preguntando frecuentemente como van porque algunos entregan primero y otros después.
- cada artesano sabe perfectamente qué producto debe entregarnos y se esfuerzan en hacerlo mejor día con día pese a que la pandemia bajo nuestras ventas y nos hizo cerrar por un tiempo con la reactivación del turismo aquí en Hidalgo si restableció la venta de artesanías.
- la pandemia nos desorganizó bastante pero también nos abrió una puerta para descubrir que el Estado de Hidalgo puede ser una potencia como el pueblo mágico aquí en Ixmiquilán, ya que contamos con una serie de balnearios bien limpios con naturaleza familiares.
- Hay cancelaciones ahora por la pandemia eso sucede (con elevada frecuencia). En el año sucedió 3 veces. Aproximadamente se cancelan grupos de 45 personas.
- Tenemos ya 3 artesanos que no trabajan la madera en la pintura con ellos no hay problemas de entregas cuando están planeadas.

► IF: TENEMOS AUTONOMIA EN LAS DECISIONES PERO HAY REGLAS

- Yo decido si entra la pieza o no, si no son del estado la pieza no entra y tengo el apoyo en hacer esto.
- Yo tomo las decisiones solo del personal que va a llegar.
- Yo tengo cierta autonomía.
- Si hay reglas entre la promotora y mí.
- Hay reglas y procedimientos internos y personales que yo me fijo de seguir.

GESTION DEL TIEMPO:

- **IF: LOS PRIMEROS DE LOS PRODUCTOS VARIAN SEGÚN LA TEMPORADA**
- Surten planeando las actividades o la producción de licores, mermeladas, sales solo en temporadas como la Navidad o vacaciones es cuando más piden sobre todo licores y no nos damos abasto.
- Hay fibras que no siempre se dan por las temporadas ya sea de frío y de calor y tenemos que buscar en otro lugar de dónde quien si tenga esa fibra. Esto sucede una vez al mes.
- **IF: LAS URGENCIAS VARIAN LOS PLAZOS**
- Normalmente se respetan los plazos cuando si están planeadas las cosas, pero hay clientes que los conoce la señora Elizabeth y les gustan nuestros productos y piden y piden y desbarcan nuestro plan esto sucede por lo menos una vez al mes.
- Nosotros tratamos de entregar todo a tiempo sin embargo cuando nos piden un vestido de novia o 15 años es difícil coordinarnos porque no siempre están los materiales y debemos pedirlos casi al instante con la señora Elizabeth.
- Si se llegan a planean las actividades solo por cosas urgentes interumpimos la misma.
- cuando tenemos todo el material del vestido o de las bolsas etcétera si terminamos a tiempo, pero si nos falta algo no podemos entregar esto no sucede frecuentemente más una vez al mes.
- Tratamos de que se cumplan los plazos de entrega, me organizo bien con los artesanos es fácil trabajar casi todas las mujeres y cumplen.
- No hay tantas malas unidades cada uno sabe lo que tiene que hacer más lo que está mal es que a veces cambian el plan por pedidos extraordinarios.

- **IF: HAY FRECUENTES CANCELACIONES**
- nos mueven los tiempos cuando el cliente nos cancela la presentación del proyecto o les viene esto es frecuente aproximadamente una vez a la semana.
- ya hemos planeado una cartera de posibles clientes y muestras de proyecto, pero en ocasiones nos cancelan y debemos mover cosas.
- **IF: LOS CONTRATOS NO SIEMPRE SE FIRMAN RÁPIDAMENTE**
- a veces los clientes no nos firman el contrato rápido, sino que se tardan porque lo consultan con un abogado o especialista en derecho y tenemos que estar sobre de ellos para que nos den una respuesta favorable en el acompañamiento de su promoción.
- **IF: FALTA DE INNOVACION TECNOLÓGICA EN LAS MAQUINAS**
- tengo una computadora que me permite trabajar lo suficiente para la promoción en redes sociales y demás, pero me haría falta una más veloz porque está a veces se trababa me toma tiempo reiniciarla y volver a trabajar.
- **IF: POR CUALQUIER MOVIMIENTO ES NECESARIO CONSULTAR LA DIRECTORA**
- cualquier movimiento importante de dinero no debo de consultar con la señora Elizabeth porque es la que firma al final los cheques nos firma que hacemos las transferencias, a veces no la encuentro porque está ocupada y debo de esperar en ocasiones esto me genera contratiempos para poder pagarle a los proveedores de los materiales para los licores mermeladas.

- **IF: HAY RETRASO EN LA LLEGADA DEL MATERIAL**
- nos quita tiempo que a veces el material o los materiales para hacer las sales licores y demás no llegue a tiempo.
- **IF: HAY NUEVOS CLIENTES Y CLIENTES QUE NOS PIDEN ALGO NUEVO**
- Si tengo un plan de trabajo, cuando haya un cliente realmente interesado en pagar anticipadamente y es nuevo andamos corriendo, pero rara vez sucede yo creo que dos veces al mes.
- cuando un cliente pide algo que ya no tenemos o que vio en otro lado y sabe que lo hacemos aquí nos tardamos por lo menos 2 meses porque el artesano toma su tiempo para poder replicar o crear el nuevo diseño.
- **IF: POR HALLADOS ESPECIALES ES NECESARIO AVISAR LA DIRECTORA**
- Se planea que piezas deben llegar a la galería o a otros lados, pero cuando hay una solicitud de una pintura cuadro o un hallado especial debemos avisarle primero a la señora Elizabeth para que acuerde con el cliente la fecha de entrega y el monto nosotros no tenemos cómo calcular el costo solo nos llegan las piezas.

- **IF: HAY FALTA DE COMUNICACIÓN**
- Todo lo de pagos lo ven contador sin embargo a veces el marketing y el contador no nos avisa si requieren factura o información del cliente y ya no andamos molestando para que deposite. creo que aquí es una falta de comunicación importante entre nosotros y ellos.
- no tenemos un sistema para compartir información en línea todo es personal.
- a veces yo tengo que hacer la factura y no me corresponde porque yo no cobro.
- Los de la promotora turística nos tardan en compartir el contrato varios días después.
- de generación de la factura no es ningún problema, pero necesitamos información de los clientes para poderla emitir.
- hay una falta de comunicación con la promotora turística.

FRASES TESTIMONIO OPERADORES CONDICIONES DE TRABAJO

- ▶ IF: LOS GASTOS DE TIEMPO RETRASAN EL TRABAJO
- ▶ El restaurante no abre puntualmente a la hora por que nos toma tiempo reasar los distintos latillos.
- ▶ Los envases de licor en ocasiones llegan aplastados y hay que enderezarlos y perdemos tiempo.
- ▶ El envasado del licor es con un embudo y nos tardamos mucho.
- ▶ IF: LOS QUE SE VENDE MAS SE ACABA PRONTO
- ▶ Hemos ofrecido otros latillos pero lo que más se vende es la barbacoa y se nos acaba muy pronto y no alcanza para los que llegan después.
- ▶ IF: LA VENTA ES TRANQUILA, PERO EN LA NOCHE SE VENDE MAS
- ▶ Deberían vender escamoles por pedido, la gente los compra mucho.
- ▶ entre semana se vende más en la noche.
- ▶ Entre semana la venta es tranquila, deberían promocionar el restaurante más en hoteles, albercas y otros sitios.
- ▶ IF: CUANDO SE ACABA EL MATERIAL Y LOS PRODUCTOS SE GASTA TIEMPO EN OBTENERLOS
- ▶ La limpieza total del restaurante se realiza pero en ocasiones se nos acaba los materiales de limpieza y se pierde tiempo en ir por ellos.
- ▶ No tenemos suficiente carne, verdura o otros materiales y debemos esperar para hacer las ollas completas.

▶ IF: PARA LA MAYORIA EL HORARIO DE TRABAJO ES PESADO

- ▶ El horario de trabajo deberían cambiarlo.
- ▶ Yo estudio y le dedico tiempo desde las 3 de la tarde hasta las 8 de la noche, trabajo más en periodos d fiesta, cuando la gente entra para buscar regalos a sus familiares o con turistas en julio, agosto, diciembre que se llevan recuerdos.
- ▶ Trabajo del lunes al viernes con este horario y el sábado y domingo trabajo desde 10 de la mañana a 8 de la noche.
- ▶ Trabajo de 10 de la mañana a 8 de la noche, es un horario extenso, pero me gusta hacerlo.

▶ IF: HAY MUCHOS PROBLEMAS DE MANTENIMIENTO Y COSAS QUE DEBEN SER AJUSTADAS

- ▶ Las cortinas metálicas necesitan mantenimiento ya que están sin aceite y cuesta trabajo abrir.
- ▶ Las ollas y mesas necesitan una barnizada, se ven bien, pero podrían mejorar.
- ▶ Cambiar los cuadros a otros más modernos.
- ▶ Que pongan una cortina en la cocina o que cambien la puerta, se ve todo.
- ▶ Algunas ollas hay que cambiarlas.
- ▶ Tenemos 2 ollas exprés pero faltan otras 2 porque no nos damos abasto.
- ▶ Hay envases de vidrio que vienen defectuosos y los debemos tirar, deberían darles otro uso reciclándolos.
- ▶ La máquina de taponeo no se da abasto y a veces debemos estarla arreglando por que se calienta.
- ▶ las ollas de las salas ya están gastadas, hay que cambiarlas.
- ▶ La camioneta está ya vieja, ha tenido problemas últimamente para comer le hace falta una afinación.
- ▶ la camioneta no tiene un foco de atrás hay que arreglarlo.
- ▶ hay un techo de lámina y cuando llueve mucho hay anejos en las que entra agua y esto es algo que se debe cambiar, el resto es perfecto.
- ▶ Es necesario darle otra imagen, cambiar y remover algunas vitrinas para ponerlas en lugares más cómodos que una más fresco.

▶ IF: NO SIEMPRE TENEMOS AVISOS CON TIEMPO

- ▶ Como no nos avisan que sigue para el otro día. Luego andamos corriendo comprando verdura o carne.
- ▶ A veces el camión que trae las cosas tarda y nos demoramos en cocinar.
- ▶ A veces no se respetan los tiempos y la única cosa que podemos hacer es disculparnos con el cliente, no depende de nosotras dos. Puede ser que el artesano se enferma o no tiene el material para trabajar.
- ▶ IF: HAY FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS DETALLES
- ▶ no siempre tengo faja para cargar cosas en ocasiones me las dejan en una caja y no me avisaron que es material frágil o pesado.
- ▶ deberían etiquetar mejor las cajas.

► IF: ALGUNOS PRODUCTOS NO DEBERIAN ESTAR CERCANOS

- Deberían separar el lugar en 2, uno para salsas y mermeladas y otro para los licores.
- El manejo de alcohol es peligroso, a veces no nos avisan que hay cerca alcohol y trabajamos calentando las salsas.
- IF: ES NECESARIO SALIR DE NOCHE PARA PEDIDOS URGENTES
- Nosotros trabajamos en el taller cerca de nuestra casa, el único riesgo es que a veces por pedidos urgentes salimos de noche solos.
- Cuando hay pedidos de blusas nos pagan tiempo extra, pero salimos tarde y es peligroso.
- yo trabajo desde mi casa y me gusta, me llaman y me piden si tengo alguna pieza que ellos no tienen llevo o vienen por ella. cuando es una solicitud urgente o especial me gustaría que me avisaran con tiempo o más días porque a se tarda 1.

► IF: EL TRABAJO DA PINTOR DEBERIA SER VALORADO MAS

- He trabajado con la madera desde hace más de 25 años con otomí le llevó vendiendo producto desde hace 5 años me gustaría que me lo pagaran mejor.
- valoran mucho mi producto. Me siento muy a gusto trabajando, pero a veces quisiera saber qué cliente se lleva compra mi producto dentro de la galería. El trabajo de un pintor es muy laborioso y detallista me gusta, pero creo que debería ser más valorado por el cliente una pintura bien trabajada si vale mucho más.
- Mis cuadros son bastante interesantes me gusta pintarlos trato de utilizar la imaginación en todo lo que hago y me lleva bastante tiempo, pero cuando me piden algo especial por parte de un cliente si me saca de onda porque ya hago algo antes y debo terminar un pedido pronto quizá una mejor logística coordinación sería de ayuda.

► IF: FALTA COORDINACION Y ATENCION EN ALGUNAS SITUACIONES

- Trabajan dos hombres con nosotros ellos se encargan de tallar la madera para los cepillos, artículos de limpieza dos de dientes sudorantes y nosotros hacemos la parte de fibras, pero cuando falta una ellos nos tienen que ayudar y no siempre están tan dispuestos.
- trabajamos desde casa nos entregan el material y cuando regresamos llevamos el producto ya terminado.
- Siento que no tienen como un estándar cuando hacemos una pieza porque a veces le queda bien a una y a otra no le queda tan bien falta coordinar más la calidad los productos son muy buenos.
- No tenemos uniforme porque no lo necesitamos trabajamos desde nuestras casas quizá deberían comprarnos una crema especial porque a veces se nos escaman las manos o no salen como un tipo de alergia quizá por tocar tanto las fibras.
- Tenemos claras nuestras tareas, pero si por ejemplo si hay equivocaciones de pipeto se refleja en la libreta porque anotamos toda, nada es perfecto como en todos los trabajos.

► IF: LAS VITRINAS SON UNA BUENA OPCION POR LA PANDEMIA

- La mayoría de los exhibidores son artesanales y solamente tienen un periodo de vida, en este momento nos encontramos en unas buenas condiciones en la galería.
- Utilizamos vitrinas y ahora por la pandemia es mejor porque la gente no puede tocar las cosas.
- IF: ALGUNOS TRABAJADORES TRABAJAN DESDE MUCHO TIEMPO EN OTOMIS, OTROS POCO
- Nació en el 2017 la galería y trabajo aquí desde más de 4 años o poco más. Somos 2 personas que están trabajando ahora, ella es encargada de ventas, recepción de clientes.
- Llevo un contrato de 6 meses aquí con OTOMIS me ocupa de la atención al cliente, me paga el presidente de la asociación.
- Trabajo en OTOMIS desde 8 meses.
- He trabajado con la madera desde hace más de 25 años con otomí le llevó vendiendo producto desde hace 5 años me gustaría que me lo pagaran mejor.
- he trabajado aquí desde hace 7 años me gusta ser tallado en madera cuadros y figuras nada más, a veces de cómo realizar el proceso de tallado porque esto es muy artesanal.
- me interesa el trabajo porque a mi edad ya no encuentro otro y no falta nunca.

► IF: LOS VARIOS RUIDOS AFECTAN LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- El techo de lámina a veces hace ruido, se escucha mucho cuando llueve.
- pasan muchos vehículos porque estamos a lado de la calle, pero con esto no tenemos problemas.
- Si estamos escuchando un cliente y pasa un coche esto nos molesta.
- IF: HAY DEMOSTRACIONES DE LAS ACTIVIDADES
- hemos tenido la posibilidad de demostrar a un grupo de turistas como el artesano hace las piezas, no tenemos problemas de programar estas actividades.

► IF: NO HAY CLARIDAD EN EL ORGANIGRAMA

- no sé en qué lugar me encuentro en el organigrama solo sé que soy una persona que está en la parte de productos Gourmet.
- No sé dónde me ubico en el organigrama.
- El organigrama no ve el supervisor yo solo sé que contribuyó a la parte de fibra y merquía como artesano
- IF: TODOS SE APLICAN A VARIAS FUNCIONES
- si las fórmulas están en unas hojas siempre las revisamos, pero cada quien tiene un toque distinto.
- Nos toca hacer varias funciones a veces algunas hacemos las membradas otras las sales y así sucesivamente eso nos ha ayudado mucho aprender.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

► IF: NO SIEMPRE TODO ES VA PLANEADO

- Todos sabemos qué hacer siempre y cuando nos avisan con anticipación qué plan tienen, cuando ocurren pedidos urgentes de licores sobre todo en temporadas altas nos saturamos y solo producimos eso cualquier un mes.
- Nos avisan con anticipación qué es lo que tenemos que abordar o hacer cómo vestidos, servilletas, mandos, blusas o algo especial.
- en las fiestas patronales no suelen pedir vestidos gracias benditos, el problema es que a veces el material se nos acaba y tarda mucho comprarlo y ya urge.
- IF: LOS PEDIDOS Y LA CARGA DE TRABAJO CAMBIAN SEGÚN LA TEMPORADA
- no hay un stock de materiales para la producción de varios lotes sobre todo en temporada alta eso se deja de lado no sé la razón.
- la carga de trabajo suele ser pesada en tiempos de Navidad vacaciones que es cuando la gente más viene acá.
- si nos dicen que hacer de manera mensual, semanal o quincenal nada más que a veces cuando son pedidos, entra un cliente en contacto con la señora Elizabeth y quiere varias piezas para nos caen de repente y

► IF: HAY FALTA DE MAQUINAS Y OTRAS TECNOLOGIAS QUE SERIAN UTILES

- todo es a mano no sé si hay alguna máquina que pueda hacer los diseños de manera más rápida que nosotros porque a veces se carga mucho el trabajo cuando son pedidos especiales.
- en este lugar nos encontramos bien solo que a veces hace mucho calor por temporadas un ventilador acondicionado nos haría falta.
- la camioneta ha tenido problemas durante el camino.
- llevo un formato conmigo para saber de cuántas cajas, pero no sé qué es lo que llenar dentro me gustaría que lo pusieran.
- IF: LOS PRODUCTOS DE ARTESANIA SE VALORAN POCO
- sería bueno que nos reconocieran el trabajo como artesanos.
- me gusta mi trabajo lo disfruto sin embargo creo que se valora poco el costo, aunque se vende una artesanía.

- ▶ IF:
- ▶ Las mujeres son dedicadas, amentan, todas le fibran y la madera si son en copales, de dentro copales, para poner en copales, para mague, de las copales, para mague, de la casa, entonces los hombres se dedican a tallar la madera y de madera muestro.
- ▶ cuando falta una mujer y el hombre el carpintero está, mira por el dueño, nos ayudan, un embargo, son más, pero para ver la entrada del cada una de las, fibran como el material, o se tarda o mucho.
- ▶ si, hay pocos rituales y procedimientos.
- ▶ no hay reglas, o procedimientos, porque se me vino de trabajo y que le pongo a cada cosa por eso me complico en, atravesar, de la cosa.
- ▶ no es necesario, que tengamos procedimientos, porque prácticamente, es mague, y ayudar a cargar.
- ▶ no hay procedimientos, es nada, porque nosotros sabemos qué hacer, y es un trabajo que solo lleva, a cada, un, hombre con su mano.
- ▶ una regla o procedimiento, es, que si no hay animales no podemos, no podemos, colocar, para.
- ▶ otra regla es respecto al descuento, cuando se hacen, compra, grande, se hace un descuento, del 4% no más.
- ▶ si lo que tengo que hacer, no es necesario, procedimientos, por el momento con todo, es con los maderos, no hay un modo, a seguir, porque cada una tiene, su estilo, no lo creo necesario.

GESTION DEL TIEMPO:

- ▶ IF: A VECES TARDA EN LLEGAR EL MATERIAL O TARDAMOS NOSOTROS EN ALGUNOS PROBLEMAS
- ▶ casi todos siempre llegan temprano y respetan la hora de llegada, pero cuando hay pedidos urgentes que en temporadas altas debemos notar turnos, cosa que rara vez hacemos y siento que esto es peligroso porque muchos vivimos algo lejos de acá.
- ▶ si no nos llegan los materiales a tiempo no podemos producir rápido.
- ▶ cuando viene un material pasado de caducidad o en malas condiciones nos negamos inmediatamente, pero perdemos mucho en traerlos el nuevo material.
- ▶ a veces el chófer que viene en la camioneta por el producto se tarda más de lo debido y tenemos que esperar como dos horas.
- ▶ mi ayudante se enferma del asma y a veces debo de esperarme para que se le pase y se tranquilice, esto me toma por lo menos 30 minutos me sucede cada semana.
- ▶ a veces debo de esperar a que esté completa la producción esto me toma una hora cada mes. Contar las cajas con supervisión, o las personas a cargo resulta ser muy laborioso, porque ellas están vigilando y debo de esperar las a que se desocupe me toma tiempo la espera con unas dos horas me sucede cada semana.
- ▶ IF: RESPEAMOS LOS PLAZOS, PERO EN NAVIDAD SE VENDE MÁS Y ESTO NOS COMPLICA TODO
- ▶ tratamos de entregar el producto a tiempo sin embargo temporadas donde se venden más los licores como la navidad y las vacaciones nos sobrepasa la planeación porque piden más y más.
- ▶ Tratamos de entregar todo en tiempo. No hay tareas mal asumidas, somos poquitos y nos organizamos.
- ▶ Trato de respetar los plazos de entrega de las cajas que llevó a la galería.

- ▶ IF: CONSULTAMOS SIEMPRE EL JEFE
- ▶ El trabajo lo organiza mi jefe me dice a dónde ir y con quién ir que transportar de un lugar a otro.
- ▶ siempre consulto a mi jefe que es lo que debo de traer llevar.
- ▶ IF: ALGUNOS ARTESANOS SON DE OTRA ZONA
- ▶ Tenemos artesanos que son de otras zonas, los recibimos, yo debo ver que las pizzas sean artesanales que el material es artesanal, debo estar segura de que el producto es 100% artesanal y no de China o otros lugares.
- ▶ En total somos en contacto con casi 80 artesanos de estos los más activos son unos 25/30.
- ▶ IF: HAY CAMBIOS DE PLANES ALGUNAS VECES
- ▶ Mi compañera tiene el mismo horario, es muy responsable, si una de las dos tiene problemas la otra la cubre.
- ▶ Hay días en que yo tengo cita con un artesano y por algunas cosas no puedo avisar Aurelia, que no puedo llegar a la hora y ella me apoya dando atención al artesano.

- ▶ IF: HAY SUPERVISION PARA LAS TAREAS
- ▶ El supervisor siempre está sobre nosotros para que hagamos las cosas bien en base al procedimiento o escrito. Cuando algo está preparado él siempre supervisa la calidad.
- ▶ IF: HAY VARIACIONES DE COMIDA SEGÚN LA TEMPORADA
- ▶ si suele haber variaciones porque como es comida no siempre tienen el mismo sazón y esta necesita ser calificada por nuestro supervisor.
- ▶ no retrasa que a veces no están los chinitos ni las chicanas porque son animales que se dan por temporadas.

- IF: PERDEMOS TIEMPO EN EL BORDAR Y AYUDAR EL CHOFER
- cada receta es negociada y todos nos hacemos responsable cuidar la producción.
- nos quita tiempo a ayudarlo al chofer a cargar ciertas cosas cuando él trae su ayudante propio y nosotros tenemos trabajo.
- el etiquetado de los productos también nos lleva tiempo no tenemos una máquina rápida para poder etiquetar los frascos.
- Si hay máquinas que pueden bordar pero no hay como las manos de un artesano porque le da un toque especial.
- IF: SERIA NECESARIA UNA MEJOR COMUNICACION
- cuando falta algún material tratamos de avisar con antes lo apuntamos en una bitácora le recomendamos al supervisor pero eso hay que hacerlo siempre porque si se les llega a olvidar comprarlo o solicitarlo.
- me gusta mi trabajo porque tengo mi ritmo y mi forma de poder expresarme a través de mis cosas, solo pediría que me avisaran con anticipación cuando haya un pedido especial que me den algunos días más.
- también quisiera saber quién lo compró eso me motivaría porque aprecian mi arte a través de mis bordados.
- a veces debo de ir a la Ciudad de México para conseguir el material que quiero porque no siempre está al alcance en Hidalgo.

- IF: A VECES ES NECESARIO LLEVAR TRABAJO A CASA
- cuando trabajamos con bolsas cada 1 se lleva trabajo a casa y nos pagan tiempo extra. Queríamos en entregarlo en una hora y día, pero a veces nos confiamos demasiado no cumplimos con eso que sería conveniente venir a trabajar acá todos al mismo tiempo.
- las bolsas suelen ser muy laboriosas dependiendo del modelo.
- a nosotros nos llega la bolsa sin nada ni nosotros le ponemos los bordados que el cliente pide sin embargo no conocemos a qué cliente se le vende.
- IF: LA FALTA DE MATERIAL PRODUCE GASTOS DEL TIEMPO
- cada 1 sabe lo que tiene que hacer no hay tareas mal asumidas, el trabajo es 100% artesanal y el supervisor nos da un plan de trabajo el número de piezas que debemos de entregarle fecha y hora.
- nos facilita planear nuestro trabajo porque tenemos buena comunicación con la supervisión la supervisión es que necesitamos la madera y no siempre la tienen a tiempo y tenemos que esperar para que esté lista en buenas condiciones para convertirla en cepillo dientes cepillo para el cabello para la ropa etc.

- IF: LOS BORDADOS LOS PONEMOS COMO DISTINTIVO, PERO SON LABORIOSOS
- a veces ya está el producto, pero hay que ver con bordados que ya estén las capitales que van encima de los frascos y esto a veces es tardado con unos 30 minutos o más sucede cada 15 días o lo mucho.
- la parte de bordados nos entrega un mantel pequeño que le ponemos a cada 1 de los productos como distintivo sin embargo siento que es un proceso largo de producción y envasado y que aparte se le agregue un bordado aunque se ve más bonito pero podría mejorarse por ser más laborioso.

Capítulo 7.

Bibliografía

7. Bibliografía

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- ADB, A. D. (2016). *Organizational Resilience*. Manila, Filipinas: ADB.
- Aleman, D., & Bohrt, R. (2004). Analisis de la resistencia al cambio en un supermercado. *Scielo*, 16.
- Angarita, A. M. (2015). *La Identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Angulo Rincon, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 53-70.
- Apodaca, D. A., Maldonado, R. S., & Maynez, G. A. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoria de recursos y capacidades. *Revista internacional Administración & Finanzas*, 69-80.
- Arciniega, J. d. (2013). LA PERSPECTIVA COMUNITARIA DE LA RESILIENCIA. *Psicología Política*, 7-18.
- Atehortua, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios gerenciales*, 47-56.
- Atehostua, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 8.
- Barroso, G., & M., D. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Tecnociencia Universitaria*, 8-13.
- Bassi, L. (1997). Harnessing the power of intelectual capital. *Training & Development*, 25-30.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Inglaterra: Addison-Wesley.
- Bohorquez Arévalo, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema complejo adaptativo. *Estudios gerenciales*, 258-265.
- Boje, D., & Rosile, G. (2003). Comparacion de factores socioeconomicos y otros transorganizacionales metodos de desarrollo. *Revista de Gestion del cambio oranizacional*, 12.
- Bravo, M., & Montolla, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingenieria Industrial*, XXXIV(1), 2-11.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1997). Dirección por Competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo. *Documento IADE*, (págs. 1-39). Málaga.
- Buono, A., & Kerber, K. (12 de Mayo de 2010). Creating a sustainable aproach to change: Building organizational change capacity. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 4-21. Obtenido de [http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Buono Antony F._Kerber Kenneth W.pdf](http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Buono%20Antony%20F._Kerber%20Kenneth%20W.pdf)
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewing an the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of managemente studies*, 977-1002.

- Cabanyes Truffino, J. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de psiquiatría y salud mental*, 7.
- CAF. (2023). *Las pyme en México*. México: Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe.
- Calvente, A. M. (2007). Resiliencia: un concepto clave para la sustentabilidad. *Complejidad y sustentabilidad*, 4.
- Cancino, M. T. (enero a diciembre de 2022-2023). Topilhua Montessori (Centro de educación comunitaria Valle de Chalco, I.A.P.). (O. D. Zamudio, Entrevistador)
- Cardenas, E. (2022). Impactos sociales e la pandemia del Covid a la luz de política pública en México. *Journal of Economic Literature* , 23.
- Carvalho, M. C., & Mattar, A. (2014). LREFLEXÕES SOBRE REDE DE APOIO SOCIAL COMOMECHANISMO DE PROTEÇÃO E PROMOÇÃO DE RESILIÊNCIA. *Ambiente & Sociedade*, 135-152.
- Castaingts, J. (2015). *Dinero, trabajo y poder*. Barcelona: Anthropos.
- Castillo, S., Limón, R., & Mota, S. (2018). Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*(2), 40-57.
- Castro, P. A. (2018). *Impacto de los líderes de talento humano en la organización*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- CEPAL. (02 de Julio de 2020). Recuperado el 12 de Julio de 2020, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Cerón, V., Fernández, G., Figueroa, A., & Restrepo, I. (2019). El enfoque de los Sistemas socioecológicos en las ciencias ambientales. *Investigación y Desarrollo*, 27(2), 85-109.
- Chávez, C., & Gonzalez, P. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México*. Mexico: DR© INSTITUTO BELISARIO DOMÍNGUEZ.
- CINTEFOR. (13 de Abril de 2020). *Centro interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional*. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/>
- Cliento Sarti, A. (2005). Capacidad de resistencia, vulnerabilidad y cultura de riesgos. *Espacio Abierto*, 15.
- Cobo, C. E. (2003). El comportamiento Humano. *Cuadernos de administracion Universidad del Valle*, 114'-130.
- Colbert, F., M, C., J, N., & S., B. (2007). *Marketing de las artes y de la cultura*. España: Cargraphics.
- Conde, Y., Correa, Z., & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de administración* , 25-39.

- Coparmex. (12 de Abril de 2023). *Coparmexnl*. Obtenido de Coparmexnl:
<https://coparmexnl.org.mx/2022/07/25/mipymes-motor-economico-del-pais-merece-atencion/>
- Corrons, A. (2016). Panarquía Monetaria. *OIKONOMICS, Revista de economía, empres y sociedad*, 13.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza México.
- Daft, R. (2008). *Organization theory and design*. Mason, USA: Sout Western Cengage Learning.
 Obtenido de <http://www.uaeh.edu.m:>
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/docum
- Davila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de administración*, 11-33.
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la organizacion y nuevo institucionalismo en el analisis organizacional. *Administracion y organizaciones*, 13-45.
- Del Río Cortina, J., & Santisteban, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista de ciencias estratégicas* , 247-266.
- Dieter, C. (23 de Julio de 2022). *Do IT Marketing*. Obtenido de <https://www.doitmarketing.net/la-importancia-de-las-pymes-en-mexico/>
- Díez, F., & Atela, P. (2019). Del talento individual al colectivo: el gran desario para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI. *Espacios*, 16.
- DOF. (30 de Junio de 2009). *Secretaria de Economia*. Obtenido de
https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf
- Ecotecplast. (3 de Febrero de 2022). *Ecotecplast México*. Obtenido de www.ecotecplast.mx
- eleconomista. (30 de Noviembre de 2023). *eleconomista*. Obtenido de
<https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/En-Mexico-existen-5.5-millones-de-negocios-Inegi-20231123-0029.html>
- Enciso, E., & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de psicología*, 19.
- Enríquez Salas, P., & Argota Perez, G. (2016). Descripción interpretativa para la elaboración del perfil de tesis de investigacion científica con enfoque cualimetrico (mixto). *Campus*, 151.
- Feix, N. (13 de Noviembre de 2022). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf
- Felipe, N. E. (2020). Estructura y autoorganización comunitaria: Elementos de resiliencia social para escenarios de desastres. *Cultura y Representaciones Sociales*, 34.
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Escuela de Administración de negocios*, 13-31.

- Forbes. (11 de Junio de 2020). *Forbes México*. Recuperado el 10 de Julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/economia-actividad-industrial-en-mexico-cayo-casi-30-el-peor-desplome-de-la-historia/>
- Forbes Alvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito empresarial*, 3.
- Ford, J., & I, F. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academia de Management*.
- Franch, K. A., & L., H. (2012). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el contexto académico. *Facultad de contabilidad y finanzas*, 42.
- Garces, J. M. (2016). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 642-652.
- García, J. A., García, A., & López, C. (2016). Conceptualización teórica de la resiliencia psicosocial y su relación con la salud. *Salud y drogas*, 59-68.
- Garcia, M. C., & Dominguez, E. (2012). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicacion en situaciones adversas: una revision analitica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, niñez y juventud*, 63-77.
- Garvin, D. (2013). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 16.
- Garzón, M., & A., F. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 30.
- Garzon, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestion*, 198-224.
- Gaspar, M. F. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa*. España: Ediciones B.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia emocional en las empresas*. Buenos Aires Argentina: Industria Gráfica.
- Gomez, D., Perez, M., & Curbeto, I. (2005). La gestion del conocimeinto y su importancia en las organizaciones. *Ingenieria Industrial*, 37-46.
- González, C. R., & Arriaga, R. (2016). Efectos económicos del sector cultural en México. *Análisis económico*, 219-246.
- Grant, R. (1991). The source-based theori of competitive advantage implication for estrategy formulation. *California Management REVIEW*, 114-135.
- Gutiérrez, J., & R., V. (2005). *Análisis del papel de las TI en la Gestión del Conocimiento y del Capital*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 657-693.
- Henao, R., & Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las Pymes. *Research gate*, 28.
- Heredia, J., & Talamante, P. (2022). Principales desastros de las pymes frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID19. *Revista de investigacion academica sin Frontera*, 8.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. *International Association for Cross-Cultural Psychology*, 25.
- Holland, H. (2004). *El orden oculto. De como la adaptación crea complejidad*. FCE.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden Order, How adaptation Builds Complexity*. New York: Perseus Books Group.
- Holling, C. (2001). Understanding the Complexity Of Economic, Ecological, Social systems. *Springer Science + Business Media*, 4(5), 390 a 405. doi:10.1007/s10021-001-0101-5
- Holling, C., & Gunderson, L. (2002). *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. E.U.: Island Press.
- Holling, C., & Gunderson, L. (2002). Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems. En C. Holling, & L. Gunderson, *Resilience and adaptive cycles* (pág. 25 a 62). London: Island Press.
- INEGI. (1 de Junio de 2020). *Inegi*. Recuperado el 09 de Julio de 2020, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/ETOE.pdf
- Iseor. (18 de Febrero de 2023). *Institute de socio-economie entreprises et des organiations*. Obtenido de www.iseor.com
- ISO, 2. (2017). *Security and resilience-organizational resilience-Principles and attributes*. Ginebra: ISO.
- JAPEM. (23 de Mayo de 2022). *Junta de asistencia privada Japem*. Obtenido de <https://japem.edomex.gob.mx/>: <https://japem.edomex.gob.mx/>
- Jeronimo, D., Hernandez, L., & Martinez, R. (2022). Aprendizaje Organizacional: Factor Individual y Producción Científica en una. *Investigacion Administrativa*, 20.
- Knight, C. (2007). A resilience framework: perspectives for educators. *Health Educ*, 543-555.
- L, C.-V., & Velazquez-Torres, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio- ecológicos y resiliencia. *Quivera*, 11-32.
- Lodahl, T. M. (1965). The definition and measurement of job involvement. . *Journal Applied Psychology*, 24-33.

- Loli Pineda, A., Danielli, J., Navarro, V., Ceron, F., Del Carpio, J., & A, V. (2020). Calidad de vida laboral, autoestima y desempeño en el trabajo de los profesionales de la administración pública y privada en el Perú. *Revista Interamericana de psicología ocupacional*, 14.
- Loli Pinena, A., & Lopez Vega, E. (2002). La autoestima y los valores organizacionales en estudiantes universitarios y no estudiantes universitarios de Lima. *Revista de investigación en Psicología*, 141-155.
- López, B; Richaud, Ma. Cristina; Filippetti, V. (2014). *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37-51.
- López, E., Lanzas, A., & Lanzas, V. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia et Technica*, 301-303.
- Lopez, V. M. (2018). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES ANTE UN MUNDO GLOBALIZADO. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 13.
- Martínez Lozano, J. E. (2016). El conocimiento como sistema adaptativo complejo en las organizaciones de gestión de proyectos (PMO). *Ontare*, 28.
- Mateu, R., García, M., Gil, J. M., & Caballer, A. (2009). *Repositori Universitat*. (J. d. Investigació, Ed.) Recuperado el 09 de Ene de 2021, de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77669/forum_2009_15.pdf?sequence=1
- Medina Salgado, C. (2012). La Resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategía*, 29-39.
- Mendoza, V. (13 de Diciembre de 2021). *2021, el año de la reinención de la industria creativa*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/nuestra-revista-2021-el-ano-de-la-reinencion-de-la-industria-creativa/>
- Mg, L., Molina, M., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Ciencias economicas y empresariales*, 13.
- Mintzberg. (2009). Reconstruir las empresas como comunidades. *Dialnet*, 118-122.
- Mintzberg, H., & Wesley, F. (1985). Cycles Of Organizational change. *Strategic Management Journal*, 39-59.
- Mitleton Kelly, E. (2003). Ten Principles of Complexity & Enabling Infrastructures. En *COMPLEX SYSTEMS AND EVOLUTIONARY PERSPECTIVES ON ORGANISATIONS: THE APPLICATION OF COMPLEXITY THEORY TO ORGANISATIONS* (pág. 32). Londres: London School of Economics.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 39-59.
- Monroy, B., & Palacios, L. (2011). Resiliencia ¿es posible medirla o influir en ella? *Salud Mental*, 34(3), 237-246.
- Montes, S. H. (Enero-Mayo de 2022). Ecotecplast. (O. D. Zamudio, Entrevistador)

- Moreno, Y., & Rosario, M. (2015). OPTIMISMO Y AUTOESTIMA COMO PREDICTORES DE BIENESTAR PERSONAL: Diferencias de género. *Revista Mexicana de Psicología*, 27-36.
- Moscosa, A. (24 de Junio de 2023). *El financiero*. Obtenido de ¿Qué tan 'viejas' son las Pymes en México? 6 de cada 10 tienen más de 11 años, revela Inegi
- Muller, S. (1996). *Como Medir la Sostenibilidad, Una Propuesta Para El Área de la agricultura y de los recursos naturales*. Costa Rica: IICA.
- Muñoz Calero, J. (2002). Sobre la gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. Habana, Cuba, Cuba.
- Navarro, O., Luciani, L., & Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional, competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 166-170.
- Nicolis, G., & Prigogine, I. (1997). *La estructura de lo complejo: en el camino hacia una nueva comprensión de las ciencias*. España: Alianza.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Mexicana: México.
- OIT. (2 de Mayo de 2023). *Organización Internacional del trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Oliveira, R. (2016). Autoestima personal y colectiva. *Anuario de Psicología ELSEVIER*, 74-82.
- Ordóñez, P., & Parreño, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 165-177.
- Oriol, A. (13 de Agosto de 2012). *Resiliencia*. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/edu/v15n2/colaboracion2.pdf>
- Orozco, B. C. (2015). RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. Autoestima colectiva, identidad cultural, etica y humor social. *Revista Luciérnaga*, 9.
- Ortega, L. (17 de marzo de 2023). *Plastics Technology México*. Obtenido de <https://www.pt-mexico.com/noticias/post/industria-del-plastico-en-mexico-cierra-2022-con-numeros-positivos>
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista colombiana de Marketing*, 27.
- Pérez, E., & Toro, I. (23 de abril de 2015). *Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro?* Obtenido de Revista espacios: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n11/15361101.html>
- Pérez, L., & Echarri, M. (2021). El aprendizaje organizacional como herramienta de dirección para el perfeccionamiento empresarial. Diagnóstico de uso en hoteles de destino turístico de Cayo Largo del Sur (Cuba). *Revista internacional de turismo, empresa y territorio*, 22-41.
- Perez, M., M, G., Gil, J., & A., C. (2009). *¿Que es la resiliencia? hacia un modelo integrador*. España: Universitat Jaume.

- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., & Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería industrial*.
- Perlo, C., & De la Riestra, M. (2005). Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. *XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mecosur* (pág. 4). Buenos Aires: Facultad de Psicología .
- Pink, D. (2005). *A whole new mind: moving from the information age to the conceptual age*. Nueva York: Riverhead.
- Piñeros, M. d. (22 de Octubre de 2013). La resiliencia: una competencia laboral transversal para las organizaciones actuales. *I + D*, 13(2), 7.
- Prhalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., & Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de ciencias Sociales*, 85-100.
- Puerta, E., & Vásquez, M. (2012). Caminos para la resiliencia. *PREVIA*, 4.
- Pulley, M. (2004). *Building Resiliency: How to Thrive in Times of Change* . E.U.: Center for creative Leadership.
- Quiñonez, R., & Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto. *Dominio de las ciencias*, 488-504.
- Rivera González, A. (2013). El cambio orgnizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, 93-107.
- Robb, D. (5 de mayo de 2000). *robbconsulting*. Recuperado el 5 de Mayo de 2021, de <http://www.robbconsulting.com/resilientarticle.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez López, J. (2005). Tercer Sector: Una aproximación al debate sobre el término. *Revista de Ciencias sociales*, 464-474.
- Rodriguez, G., Gil, J., & Garcia, E. (1996). *Metodología de la investigacion cualitativa*. España: Aljibe.
- Rodriguez, M. L. (Enero de 2019). *El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico*. (T. d. Monterrey, Ed.) Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/332241040>.
- Rojas, S., & Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innova Research Journal*, 30-37.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 6.
- Saavedra, E. (2005). Resiliencia y ambientes laborales. 8.

- Saavedra, G., & Saavedra, M. (2014). La pyme como generadora de empleo en Mexico. *Revista Clio de America*, 153-172.
- Sacandroglio, B., López, J., & San José, M. d. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicotherma*, 80-89.
- Salas, W., & Ríos, L. A. (2011). Bases conceptuales para una clasificación de los sistemas socioecológicos de la investigación de la sostenibilidad. *Revista LASALLISTA de investigación*, 8(2), 136-142.
- Salgado, C. M. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 12.
- Sanchez Santa-Barbara, E. (1999). Relación entre la autoestima personal, la autoestima colectiva y la participación en la comunidad. *Canales de psicología*, 251-260.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 21.
- Sanchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo la teoría de recursos y capacidades. *revista de la Facultad de Ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 9.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, Journal of management and economics for iberoamerica*, 162-171.
- Saval, H., & Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría*, 55-82.
- Savall, H. (2011). *Por un trabajo más humano*. Madrid: Tecniban S.A.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica, un enfoque socioeconómico*. México: UAM-Iztapalapa.
- Savall, H., & Zardet, V. (2011). *The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*. Information Age Publishing; Edición Ilustrado.
- Savall, H., & Zardet, V. (2023). *Administrar los costes ocultos y mejorar el desempeño sostenible de la empresa*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Italia: ISEOR.
- Simon, H. (1945). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Soler, Y. (2017). Teorías sobre los sistemas complejos. *Administración y Desarrollo*, 52-69.
- Solf Zarate, A. (2007). La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 29-47.
- Solis, P., & Castaingts, J. (2021). La gestión socioeconómica de las organizaciones, una metáfora desde la Panarquía. En H. Savall, & Z. V, *Traité du management socio-économique* (págs. 826-834). Lyon, Francia: EMS Editions.

- Soto, E. V. (Enero a Junio de 2022). Otomies. (O. D. Zamudio, Entrevistador)
- Suarez, H. J., & IBarra, M. S. (Enero de 2002). *La teoria de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/28257837>
- Suarez, N. (2004). Perfiles de resiliencia. En N. Suarez, M. Munist, & M. Kotliarenco, *Resiliencia tendencias y perspectivas*. Argentina: Fundación Bernard van Leer. UNLA.
- Suarez, R. (2010). Concepción de ser humano detrás de la Quinta Disciplina. *Revista venezolana de Gerencia*, 15.
- Suarez, R. C., Dusú, C. R., & Sánchez, M. d. (2007). Capacidades y las competencias: su comprensión para la formación profesional. *Dossier*, 30-39.
- Uriarte, J. D. (2013). La perspectiva comunitaria de la resiliencia. *Psicología Política*, 7-18.
- V, J., & Amparo. (2003). Rutinas organizacionales, un medio para estudiar los cambios recientes en las prácticas de la gerencia estrategica de los recursos humanos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 57-86.
- Valenzuela, M. (13 de Julio de 2020). *Psicologos en Línea, Asesoría psicologica Gratuita*. Obtenido de <https://psicologosenlinea.net/9808-autoestima-colectiva.html#Autor>
- Van Der Speck, R., & Spikervert, A. (1999). *Knowledge Management: Dealing inelligently with knowledge*. Kenniscentrum CIBIT.
- Vasquez, I. (17 de Mayo de 2023). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Vega, E., Martínez, M., & Parga, N. (2019). buscar y seleccionar entre todos los que operan en el entorno interno y externo de las organizaciones aquellos conocimientos clave para el desarrollo de competencias fundamentales y diferenciadoras. Para competir con efectividad las organizaciones tienen . *Investigación administrtiva*, 17.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo. *Estudios Sociológicos*, 27-48.
- Villalba Puerta, M. E. (2011). Gestión con base en ciencias de la complejidad: las organizaciones como estructuras disipativas. *Universidad y empresa*, 11-42.
- Waugh, C., Fredrickson, B., & Taylor, S. (2008). Adapting to life0s slings andarrows: individual differences in resilience when recoveringfrom an anticipated threat. *PubMed*, 1031-1046.
- Winter, S. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 991-995.
- Wolin, S., & Wolin, S. (1992). *The Resilient Self: How Survivors of Troubled families rise above adversity*. New York: Villard Books.
- Wolley, A., Aggarwal, I., & Malone, T. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Association of Psychological Science*, 420-424.

Zepeda, J. (15 de Agosto de 2022). *Senado de la república*. Obtenido de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00006

Matrícula: 2191800201

DE LAS COMPETENCIAS
INDIVIDUALES A LAS
CAPACIDADES
ORGANIZACIONALES:
COMPORTAMIENTO HUMANO Y
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 27 del mes de septiembre del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALEZ PEREZ
DRA. MARIA DE JESUS OBESO
DR. MIGUEL ANGEL GOMEZ FONSECA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DE: OLGA DELIA ZAMUDIO GONZALEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



OLGA DELIA ZAMUDIO GONZALEZ
ALUMNA

REVISÓ

MTIRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTA

DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALEZ PEREZ

VOCAL

DRA. MARIA DE JESUS OBESO

SECRETARIO

DR. MIGUEL ANGEL GOMEZ FONSECA