

EL **ADN** DE LAS EMPRESAS:

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTUDIOS DE CASO



Irma Amalia Méndez Castrejón
Citlalli Arroyo Rosas
Rubén Hernández Chavarría
Evelyn Janet Zavaleta Carbajal
Yanira Gallardo Moreno
(coordinadores)



**EDICIONES
COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA**

El ADN de las empresas: clima y cultura
organizacional
Estudios de caso



**EDICIONES
COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA**

Ediciones Comunicación Científica se especializa en la publicación de conocimiento científico de calidad en español e inglés en soporte de libro impreso y digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación de pares ciegos externos, autenticación antiplagio, comités y ética editorial, acceso abierto, métricas, campaña de promoción, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

Cada libro de la Colección Ciencia e Investigación es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares externos y autenticación antiplagio. El proceso de dictaminación y su trazabilidad puede consultarse, así como el libro en Acceso Abierto.



comunicacion-cientifica.com

[DOI.ORG/10.52501/cc.357](https://doi.org/10.52501/cc.357)



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA**
PUBLICACIONES
ARBITRADAS

HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

CC+I

**COLECCIÓN
CIENCIA e
INVESTIGACIÓN**

El ADN de las empresas: clima y cultura
organizacional
Estudios de caso

Irma Amalia Méndez Castrejón
Citlalli Arroyo Rosas
Rubén Hernández Chavarría
Evelyn Janet Zavaleta Carbajal
Yanira Gallardo Moreno
(coordinadores)

El ADN de las empresas: clima y cultura organizacional: Estudios de caso / coordinadores Irma Amalia Méndez Castrejón y otros.— Ciudad de México : Comunicación Científica, 2026.(Colección Ciencia e Investigación).

161 páginas : gráficas ; 23 × 16.5 centímetros

DOI: 10.52501/cc.357

ISBN: 978-968-9738-78-7

1. Cultura corporativa – Estudios de caso. 2. Cultura – Estudio y enseñanza. I. Méndez Castrejón, Irma Amalia, coordinadora. II. Arroyo Rosas, Citlalli, coordinadora. III. Hernández Chavarría, Rubén, coordinador. IV. Zavaleta Carbajal, Evelyn Janet, coordinadora. V. Gallardo Moreno, Yanira, coordinadora.

LC: HD58.7 A36

DEWEY: 302.35 A36

La titularidad de los derechos patrimoniales y morales de esta obra pertenece a los coordinadores D.R. © Irma Amalia Méndez Castrejón; Citlalli Arroyo Rosas; Rubén Hernández Chavarría; Evelyn Janet Zavaleta Carbajal; Yanira Gallardo Moreno, 2026. Reservados todos los derechos conforme a la Ley. Su uso se rige por una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0 Internacional, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2026

Diseño de portada: Francisco Zeledón • Interiores: Guillermo Huerta

Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2026,

Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400,

Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México,

Tel.: (52) 55-5696-6541 • Móvil: (52) 55-4516-2170

info@comunicacion-cientifica.com • www.comunicacion-cientifica.com

 comunicacioncientificapublicaciones  @ ComunidadCient2

ISBN 978-968-9738-78-7

DOI 10.52501/cc.357



Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos.
La trazabilidad de la dictaminación puede consultarse, así como el libro en
acceso abierto, en <https://doi.org/10.52501/cc.357>

Índice

Presentación	9
Prólogo	11
Introducción	13
1. El clima laboral de los docentes en escuelas primarias ubicadas en contextos de alto riesgo: un estudio de caso <i>Jessica Moreno Ocampo, Yanira Gallardo Moreno, David Antonio Reyes Peña</i>	19
2. Cultura organizacional como factor impulsor en las cooperativas de artesanías textiles de Xochistlahuaca, Guerrero <i>Vanessa López Gómez, Rubén Hernández Chavarría, Citlalli Arroyo Rosas, Gabriela del Carmen Rivero Solano</i>	33
3. La estabilidad en el empleo y su impacto en el clima organizacional en micronegocios pertenecientes al Mercado Central de Acapulco, Guerrero <i>Arantxa Jasive Gutiérrez Loeza, Irma Amalia Méndez Castrejón, Yanira Gallardo Moreno, Elsa Torres Cuevas</i>	49

4. El impacto de la cultura organizacional en los costos de calidad <i>Sofía Mitre Camacho, Rosalinda Armas Gómez, Enrique Vázquez Fernández</i>	67
5. Cultura organizacional en el ámbito de productores del queso artesanal de Las Mesas, Guerrero <i>Floriberta Jiménez Nava, José Luis Susano García, Citlalli Arroyo Rosas, Gabriela del Carmen Rivero Solana.</i>	83
6. La cultura organizacional y su influencia en la permanencia de las micro y pequeñas empresas (Mypes) en la zona centro de Chilpancingo, Guerrero <i>Yomira Carranza Araujo, Evelyn Janet Zavaleta Carbajal, Liliana Galeana Camacho, Rosa Alejandra Vázquez Martínez . . .</i>	93
7. <i>Mobbing</i> en personal administrativo de empresa gestora de residuos sólidos urbanos <i>Oscar Mario Farías Montemayor, Ana Karen Tovar Aldaba, Juan Ángel Zapata Rodríguez</i>	109
8. El impacto de la cultura organizacional en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta, A. C. <i>Rocío Ramírez Torres, Evelyn Janet Zavaleta Carbajal, Nallely Vázquez Martínez, José Hugo Vázquez Mendoza</i>	127
Sobre los autores.	147

Presentación



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.00.01>

La obra *El ADN de las empresas: clima y cultura organizacional. Estudios de caso*, surge como resultado de la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible de la Universidad Autónoma de Guerrero, gracias al esfuerzo colectivo de estudiantes y profesores investigadores de la Universidad Autónoma de Coahuila y la Universidad Autónoma de Tlaxcala para mostrar el análisis de las dinámicas internas que configuran la vida de las organizaciones en distintos sectores productivos y sociales.

El libro reúne una serie de estudios de caso que permiten comprender cómo el clima laboral y la cultura organizacional influyen en la permanencia, el desempeño y la sostenibilidad de instituciones educativas, empresas, cooperativas y organizaciones comunitarias. Desde escuelas primarias en contextos de alto riesgo, hasta cooperativas de artesanas textiles, microempresas locales y asociaciones de negocios, cada capítulo ofrece una mirada particular que en conjunto conforma un mosaico de realidades organizacionales en México.

La pertinencia de esta obra radica en que aborda problemáticas actuales como la inseguridad, la precariedad laboral, la sustentabilidad, la responsabilidad social y la competitividad empresarial, todas ellas vinculadas al bienestar de las personas y al fortalecimiento de las organizaciones. Los resultados presentados no solo aportan evidencia empírica, sino que también ofrecen propuestas y recomendaciones que pueden orientar la toma de decisiones de directivos, autoridades y responsables de políticas públicas.

Este libro se convierte así en un espacio de reflexión y diálogo académico, que busca visibilizar las condiciones en las que se desarrollan las organizaciones y contribuir a la construcción de entornos más humanos, resilientes y sostenibles. La diversidad de enfoques y la riqueza metodológica de los capítulos reflejan el compromiso de las y los autores con la generación de conocimiento útil y con la transformación positiva de los contextos en los que se insertan las organizaciones.

Confiamos en que esta obra sea de utilidad para investigadores, estudiantes, profesionales y líderes organizacionales, y que inspire nuevas investigaciones y acciones orientadas a fortalecer el tejido social y empresarial de nuestra región y del país.

Prólogo



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.00.02>

El presente libro, *El ADN de las empresas: clima y cultura organizacional. Estudios de casos*, constituye una valiosa aportación al análisis de las dinámicas internas que configuran la vida de las organizaciones en contextos diversos y complejos. A través de ocho capítulos, los autores nos invitan a recorrer escenarios que van desde escuelas primarias situadas en zonas de alto riesgo, hasta cooperativas de artesanas textiles, microempresas locales y asociaciones comunitarias. Cada estudio de caso revela cómo el clima laboral y la cultura organizacional se convierten en factores determinantes para la permanencia, el bienestar y la sostenibilidad de las instituciones.

La obra se distingue por su carácter interdisciplinario y por la riqueza metodológica con la que se abordan los problemas. Los capítulos combinan enfoques cuantitativos y cualitativos, integrando instrumentos validados y análisis rigurosos que permiten comprender la realidad de los trabajadores y directivos en distintos sectores. Más allá de los números, los hallazgos ponen de relieve la dimensión humana de las organizaciones: la motivación, la cooperación, el liderazgo, la resiliencia y el impacto emocional que generan las condiciones de inseguridad, precariedad o transformación social.

En un mundo marcado por la incertidumbre, la violencia y los cambios acelerados, este libro ofrece reflexiones y propuestas que trascienden lo local. Los estudios realizados en México dialogan con problemáticas globales como la sustentabilidad, la responsabilidad social, la salud laboral y la competitividad empresarial. De este modo, la obra se convierte en un

referente para investigadores, estudiantes, directivos y responsables de políticas públicas interesados en comprender cómo las organizaciones pueden fortalecer su identidad y responder a los desafíos contemporáneos.

El lector encontrará aquí no solo diagnósticos precisos, sino también recomendaciones prácticas orientadas a mejorar el bienestar de los trabajadores y a consolidar culturas organizacionales más justas, inclusivas y sostenibles. Este esfuerzo colectivo refleja el compromiso de los autores con la generación de conocimiento útil y con la transformación positiva de los entornos laborales.

Confiamos en que esta obra inspire nuevas investigaciones y acciones que contribuyan a construir organizaciones resilientes, capaces de enfrentar los retos de nuestro tiempo sin perder de vista su esencia humana.

DOCTORA CITLALLI ARROYO ROSAS
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Introducción



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.00.03>

El estudio de la cultura y el clima organizacional se ha consolidado como un campo estratégico y transversal dentro de las ciencias administrativas, organizacionales y del comportamiento, en la medida en que permite comprender los supuestos básicos, valores compartidos, normas implícitas y percepciones colectivas que configuran la identidad institucional y orientan el comportamiento de sus integrantes.

Más allá de constituir variables “blandas”, la cultura y el clima organizacional operan como marcos interpretativos que influyen en la toma de decisiones, en los estilos de liderazgo, en los niveles de compromiso y en la forma en que las organizaciones responden a los desafíos del entorno. Desde esta perspectiva, su análisis no solo explica dinámicas internas, sino que aporta claves para interpretar el desempeño organizacional, la capacidad de adaptación y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En contextos caracterizados por alta incertidumbre, transformaciones tecnológicas aceleradas, informalidad laboral persistente, presión competitiva global y crecientes demandas de responsabilidad social, examinar el “ADN organizacional” implica trascender la revisión de estructuras formales, organigramas o manuales normativos. Supone adentrarse en los sistemas simbólicos que otorgan sentido a la acción colectiva, en las prácticas cotidianas que reproducen —o tensionan— la identidad organizacional y en las dinámicas relacionales que moldean el clima de trabajo. En este sentido, cultura y clima constituyen dimensiones interdependientes que inciden de

manera directa en la sostenibilidad económica, la cohesión interna, la legitimidad institucional y la capacidad de las organizaciones para generar bienestar individual y valor social.

La presente obra, *El ADN de las empresas: clima y cultura organizacional. Estudios de caso*, surge del trabajo académico desarrollado en la Maestría en Dirección de Organizaciones, particularmente en la asignatura de Cultura y Clima Organizacional. Seis de los ocho capítulos que la integran derivan de investigaciones aplicadas realizadas por estudiantes de posgrado, quienes, bajo criterios metodológicos rigurosos, abordaron problemáticas reales en distintos sectores económicos y sociales. Los capítulos séptimo y octavo incorporan contribuciones de investigadores de Tlaxcala y Coahuila, enriqueciendo la perspectiva territorial y fortaleciendo el diálogo interinstitucional. En los apartados siguientes se expone una síntesis analítica de los capítulos que integran la presente obra, destacando sus aportaciones teóricas, metodológicas y empíricas en torno al estudio de la cultura y el clima organizacional.

En el capítulo 1, “El clima laboral de los docentes en escuelas primarias ubicadas en contextos de alto riesgo: un estudio de caso”, de Jessica Moreno Ocampo, Yanira Galardo Moreno y David Antonio Reyes Peña, se examina, desde un enfoque cuantitativo descriptivo y transversal, el impacto de la inseguridad contextual en el clima laboral docente. El estudio evidencia cómo los entornos de alto riesgo generan estrés laboral, deterioro emocional y afectaciones en el desempeño profesional, mostrando que el clima organizacional no puede analizarse al margen de variables socioambientales.

El capítulo 2, “Cultura organizacional como factor impulsor en las cooperativas de artesanías textiles de Xochistlahuaca, Guerrero”, elaborado por Vanessa López Gómez, Rubén Hernández Chavarría, Citlalli Arroyo Rosas y Gabriela del Carmen Rivero Solana, adopta un enfoque cualitativo etnográfico para analizar una cooperativa amuzga desde una perspectiva pluricultural. Este capítulo demuestra que la cultura organizacional, sustentada en liderazgo femenino, identidad étnica y economía social, constituye un capital simbólico y comunitario que impulsa el desarrollo local.

El capítulo 3, “La estabilidad en el empleo y su impacto en el clima organizacional en micronegocios pertenecientes al Mercado Central de Acapulco, Guerrero, de Arantxa Jasive Gutiérrez Loeza, Irma Amalia Méndez Castrejón,

Yanira Gallardo Moreno y Elsa Torres Cuevas, desarrollado bajo un enfoque mixto, evidencia una dinámica compleja: aun en ausencia de contratos formales y garantías jurídicas plenas, los trabajadores reportan percepciones favorables del clima laboral, sustentadas en relaciones interpersonales de cercanía, confianza y trato directo con los propietarios. Este resultado revela la existencia de una cultura organizacional de carácter relacional, donde los vínculos personales suplen parcialmente la formalización institucional. No obstante, el estudio también identifica una brecha crítica entre satisfacción percibida y protección laboral efectiva, al señalar que el desconocimiento de derechos limita la capacidad de exigibilidad y perpetúa esquemas de precariedad normalizada.

En términos analíticos, el capítulo aporta evidencia empírica sobre las tensiones entre informalidad, cultura organizacional y clima laboral en economías locales, subrayando la necesidad de articular relaciones de confianza con marcos formales que garanticen trabajo digno y sostenibilidad organizacional.

En el capítulo 4, “El impacto de la cultura organizacional en los costos de calidad”, de Sofía Mitre Camacho, Rosalinda Armas Gómez y Enrique Vázquez Fernández, se presenta un estudio correlacional en empresas de arrastre vehicular del estado de Tlaxcala. Desde una perspectiva mixta y transversal, el análisis demuestra que una cultura organizacional orientada a la prevención y a la concientización del recurso humano incide en la reducción de fallas internas y externas, vinculando la dimensión cultural con indicadores financieros y de calidad.

El capítulo 5, “Cultura organizacional en el ámbito de productores del queso artesanal de Las Mesas, Guerrero”, de Floriberta Jiménez Nava, José Luis Susano García, Citlalli Arroyo Rosas y Gabriela del Carmen Rivero Solana, profundiza, mediante grupos focales y enfoque cualitativo descriptivo, en las dinámicas culturales de productores tradicionales. El estudio resalta la transmisión intergeneracional de saberes, la ética del trabajo y la cooperación comunitaria como elementos constitutivos de una cultura organizacional que articula identidad, sostenibilidad y apertura a la innovación sin pérdida de arraigo cultural.

El capítulo 6, “La cultura organizacional y su influencia en la permanencia de las micro y pequeñas empresas (mypes) en la zona centro de

Chilpancingo, Guerrero”, de Yomira Carranza Araujo, Evelyn Janet Zavaleta Carbajal, Liliana Galeana Camacho y Rosa Alejandra Vázquez Martínez, adopta un enfoque cuantitativo no experimental para examinar la relación entre identidad organizacional y sostenibilidad empresarial. Los resultados muestran desconocimiento de misión, visión y valores, lo que evidencia debilidad estructural en la cultura organizacional y su impacto en la permanencia de las mypes.

El capítulo 7. “Mobbing en personal administrativo de empresa gestora de residuos sólidos urbanos”, de Oscar Mario Farías Montemayor, Ana Karen Tovar Aldaba y Juan Ángel Zapata Rodríguez, desarrolla un estudio cuantitativo correlacional utilizando el instrumento IVAPT. Los resultados identifican asociaciones significativas entre edad y determinados tipos de acoso laboral, incorporando la dimensión psicosocial del clima organizacional y ampliando el análisis hacia la calidad de vida laboral.

Finalmente, el capítulo 8, “El impacto de la cultura organizacional en la imagen de la Asociación de Negocios de Pie de la Cuesta, A. C.”, de Rocío Ramírez Torres, Evelyn Janet Zavaleta Carbajal, Nallely Vázquez Martínez y José Hugo Vázquez Mendoza, desarrolla un análisis orientado a examinar la relación estratégica entre cultura organizacional e imagen institucional en un contexto turístico local.

A partir de un enfoque metodológico mixto, que integra entrevistas semiestructuradas, observación participante y la aplicación de un instrumento de 46 ítems con escala Likert, identifica los rasgos culturales predominantes en la asociación y evalúa su grado de formalización.

Los hallazgos evidencian que, si bien existen prácticas compartidas y elementos identitarios implícitos entre los asociados, la cultura organizacional no se encuentra sistematizada ni articulada de manera estratégica, lo que limita su potencial para fortalecer la imagen colectiva y el posicionamiento competitivo de la franja turística. El capítulo subraya que la formalización de valores, misión, visión y lineamientos comunes no constituye únicamente un ejercicio declarativo, sino un mecanismo de cohesión interna y diferenciación externa. En este sentido, se plantea que la consolidación de una cultura organizacional explícita y alineada con objetivos estratégicos puede convertirse en un activo intangible clave para elevar el nivel socioeconómico de los negocios que integran la asociación y fortalecer su legitimidad ante el entorno.

En conjunto, los capítulos integran enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos; diseños descriptivos y correlacionales; instrumentos con altos niveles de confiabilidad; y análisis contextualizados en sectores educativo, comunitario, comercial, turístico y de servicios. Esta pluralidad metodológica y sectorial refuerza la solidez académica de la obra y evidencia la complejidad del fenómeno organizacional.

La presente publicación no solo sistematiza resultados de investigación aplicada, sino que demuestra la capacidad formativa de los programas de posgrado para generar conocimiento pertinente, situado y socialmente relevante. Explorar el ADN de las organizaciones implica reconocer que su sostenibilidad no depende exclusivamente de estrategias formales, sino de la coherencia entre identidad, prácticas y percepciones compartidas. Este libro constituye, así, una contribución académica que articula formación, investigación y compromiso con el desarrollo organizacional en contextos locales.

DOCTORA IRMA AMALIA MÉNDEZ CASTREJÓN

PROFESORA E INVESTIGADORA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

1. El clima laboral de los docentes en escuelas primarias ubicadas en contextos de alto riesgo: un estudio de caso



JESSICA MORENO OCAMPO*

YANIRA GALLARDO MORENO**

DAVID ANTONIO REYES PEÑA***

DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.01>

Resumen

Este estudio, de enfoque cuantitativo, pretende analizar el clima laboral en docentes de escuelas primarias ubicadas en contextos de alto riesgo. Se realizó una investigación descriptiva y transversal, con una muestra aleatoria simple de 16 docentes. Para recolectar datos se empleó un cuestionario validado mediante juicio de expertos y evaluado con el coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.897$).

Los hallazgos revelan que la inseguridad en la zona genera un ambiente de temor constante entre el personal docente, afectando su satisfacción laboral, motivación, bienestar emocional y desempeño profesional, con un clima laboral tenso que altera el desarrollo del ambiente escolar propicio para la enseñanza y el aprendizaje.

De acuerdo con los resultados, los docentes presentan signos de estrés laboral como consecuencia de la exposición continua a contextos de alto riesgo. La inseguridad del entorno y las condiciones laborales adversas se

* Licenciada en Contaduría. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4978-8015>; correo electrónico: 19428760@uagro.mx

** Doctora en Administración. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4785-5247>

*** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6434-4895>

identifican como factores que contribuyen al desgaste físico, emocional y psicológico del personal docente.

Palabras clave: *clima laboral, docentes, contexto de riesgo.*

Introducción

En los últimos años, el contexto educativo en México ha enfrentado desafíos cada vez más complejos, especialmente en regiones marcadas por la violencia, la desigualdad y la inseguridad. Estas condiciones adversas no solo afectan a la comunidad en general, sino que también tienen un impacto profundo en los centros escolares y en particular en los docentes, quienes se ven obligados a desempeñar su labor en entornos que comprometen su bienestar físico, emocional y profesional. En este contexto, el análisis del clima laboral adquiere relevancia, ya que permite evaluar la calidad del entorno en el que los docentes desarrollan sus actividades, así como identificar factores externos, como la violencia o la falta de seguridad, afectan la labor docente y la calidad del proceso educativo.

De acuerdo con Ramos Castro (2024, como se citó en Martínez Hernández, 2025), el clima laboral se define como la percepción que una persona tiene de su entorno de trabajo desde un enfoque psicológico y emocional, influyendo significativamente en su bienestar. En el ámbito educativo, este clima es un factor clave que incide directamente en el bienestar, desempeño y satisfacción de los docentes.

Martínez (2025) plantea que el clima laboral abarca factores como la satisfacción en el trabajo, la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación y la distribución de tareas, entre otros, además de un conjunto de factores emocionales y psicológicos que los docentes experimentan en su entorno laboral.

Este estudio se centra en el caso de la Escuela Primaria Prof. Rafael Ramírez Castañeda, ubicada en una zona de alta inseguridad en Acapulco, Guerrero. La elección de este caso responde a la necesidad de visibilizar las condiciones laborales de los docentes que trabajan en contextos de riesgo e identificar los factores que influyen en su percepción del clima laboral y su sensación de seguridad.

Analizar esta situación permite comprender mejor el entorno educativo en zonas de riesgo afectadas por la inseguridad. Esto facilitará la propuesta de estrategias que garanticen la protección de los docentes, así como el diseño de mecanismos que contribuyan a generar un clima laboral favorable en la institución educativa.

Justificación

La presente investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral de los docentes en escuelas primarias situadas en contextos de alto riesgo, a través de un estudio de caso, con el propósito de identificar los factores que inciden en su bienestar, desempeño profesional y en las dinámicas organizacionales. La problemática que se aborda surge de las condiciones de inseguridad que enfrentan diariamente los docentes, las cuales incluyen enfrentamientos entre grupos criminales, escasez de transporte, robos y amenazas dirigidas al personal educativo.

En particular, en el municipio de Acapulco, Guerrero, la violencia ha afectado gravemente al sistema educativo, como consecuencia de extorsiones y amenazas del crimen organizado contra docentes de escuelas primarias (Quadratín, 2025). Esta situación ha colocado en una posición de alta vulnerabilidad a los trabajadores de la educación, quienes deben desempeñarse en entornos marcados por la incertidumbre y el temor constante.

La inseguridad es un factor que repercute de manera profunda en distintas áreas de la sociedad, y el ámbito educativo no es la excepción. La violencia y el riesgo permanente impactan directamente en la percepción de seguridad, la estabilidad emocional y el bienestar psicológico de los docentes, afectando a su vez su desempeño laboral y su compromiso con la labor educativa. Esta combinación de factores propicia la formación de un clima laboral negativo que debilita las dinámicas organizativas.

De este modo, comprender las características del clima laboral en estos contextos resulta esencial no solo para diagnosticar las condiciones actuales, sino también para formular estrategias que contribuyan a mejorar el bienestar de los docentes y fortalecer el funcionamiento de las escuelas ubicadas en zonas de alto riesgo.

Objetivo general

Analizar el clima laboral de los docentes en escuelas primarias ubicadas en contextos de alto riesgo, a través de un estudio de caso, con el propósito de identificar los factores que afectan su bienestar, desempeño profesional y la dinámica organizacional, así como proponer estrategias que contribuyan a mejorar las condiciones laborales en entornos vulnerables.

Hipótesis

En escuelas primarias ubicadas en contextos de alto riesgo, la exposición constante a situaciones de violencia e inseguridad genera un clima laboral negativo, que afecta de manera significativa el bienestar emocional y el desempeño profesional de los docentes.

Marco teórico

Considerando que uno de los objetivos principales de esta investigación es entender el clima laboral, es crucial identificar y precisar este concepto a partir de las definiciones aportadas por los estudiosos en el tema, al estudiar este concepto, se observa que no hay un consenso teórico en cuanto a su definición.

El concepto de *clima laboral* fue introducido por Kurt Lewin en la década de 1940, quien lo definió como la calidad y naturaleza de las interacciones entre las personas dentro de una organización. Con el paso del tiempo, este concepto evolucionó hacia una noción más específica: el *clima laboral*, centrado en el entorno en el que se desempeñan los trabajadores y cómo este influye en su satisfacción y rendimiento (Lewin et al., 1945, como se citó en Clavijo, 2023).

Lewin (1951) destacó la importancia del clima al afirmar que el comportamiento humano está determinado por el “campo” psicológico o el entorno en el que la persona interactúa. Desde esta perspectiva, el clima resulta fundamental para comprender otros aspectos dentro de la organización Olaz (2013).

En el ámbito educativo, esto dio lugar al término *clima laboral docente*, el cual permite evaluar las condiciones que rodean la labor de los profesores y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Luengas, 2023).

En el contexto actual, el clima laboral enfrenta diversos retos globales, entre ellos la transformación tecnológica, la inclusión, el trabajo remoto, la sostenibilidad y, de manera especial, la salud mental. Esta última cobra particular importancia en entornos afectados por la violencia e inseguridad, donde el bienestar emocional y psicológico de los docentes puede verse gravemente comprometido (Cuadros, 2024).

En esta línea, Matabanchoy (2021) destaca que el clima laboral en el que un individuo desempeña sus funciones es crucial para su bienestar y satisfacción en su lugar de trabajo, por lo tanto, la percepción que el trabajador tiene de su entorno influye directamente en su desempeño, ya que factores externos como la inseguridad, la violencia o la precariedad pueden deteriorar significativamente el clima laboral (Bordas, 2016).

Uribe Prado (2016) destaca que, al analizar el clima laboral en contextos educativos de alto riesgo es fundamental considerar las condiciones de trabajo, la prevención de riesgos, y el bienestar del personal docente, ya que estos aspectos están directamente vinculados con la salud laboral y forman parte de los factores psicosociales del entorno educativo.

En resumen, el clima laboral representa el conjunto de factores tangibles e intangibles que, de manera relativamente constante, configuran el entorno de trabajo en una organización. Estos factores influyen directamente en las actividades, la motivación y el comportamiento de sus miembros, siendo especialmente relevantes en contextos vulnerables o de riesgo, como es el caso de muchos centros educativos en zonas afectadas por la violencia y la inseguridad.

Marco contextual

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Escuela Primaria Profr. Rafael Ramírez Castañeda, institución educativa que fue fundada en el año de 1970, brindando sus servicios en el turno vespertino. Esta escuela se localiza en la calle Valente Isidro s/n, en la colonia Mártires de Cuilapa,

dentro de la comunidad de la Sabana, perteneciente al municipio de Aca-pulco de Juárez, Guerrero.

Actualmente, la institución cuenta con una matrícula de 112 estudiantes distribuidos en los diferentes grados de educación primaria, lo que permite mantener grupos relativamente reducidos y con atención más personalizada. La planta docente está conformada por 16 profesores, quienes se encargan de impartir las asignaturas correspondientes al nivel educativo, así como de contribuir al desarrollo integral de los alumnos.

El contexto en el que se encuentra inmersa la escuela es predominantemente urbano-marginal, lo cual influye en diversos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Las condiciones sociales, económicas y culturales de los alumnos y sus familias representan factores importantes a considerar en la planificación e implementación de estrategias educativas. Esta situación convierte a la escuela en un espacio clave para la atención de necesidades formativas, el fomento de valores y la construcción de oportunidades para mejorar la calidad de vida de sus estudiantes.

Metodología

La investigación empleó una metodología descriptiva, con enfoque cuantitativo, diseño transversal y no experimental. Se centró en analizar el clima laboral de los docentes en la Escuela Primaria Profr. Rafael Ramírez Castañeda, ubicada en un contexto de alto riesgo. El estudio buscó identificar factores que afectan el bienestar, desempeño y dinámica organizacional del profesorado, con el fin de proponer estrategias para mejorar las condiciones laborales en entornos vulnerables.

Población

Se aplicó un cuestionario estructurado al total del personal académico de la Escuela Primaria Prof. Rafael Ramírez Castañeda, conformado por 16 docentes, de los cuales 13 participaron y tres no lo hicieron por falta de tiempo. La recolección de datos se llevó a cabo del 10 al 14 de marzo de 2025. La participación fue voluntaria, con previo consentimiento informado, asegurando el anonimato y la confidencialidad de los datos recopilados.

Criterios de inclusión:

- a. Profesores de la Primaria Prof. Rafael Ramírez Castañeda.
- b. Con disponibilidad para contestar el cuestionario.

Criterios de exclusión:

- a. Colaboradores no académicos.
- b. Profesores que no contestaron el cuestionario en las fechas requeridas para el procesamiento de la información.

Criterios de eliminación:

- a. Profesores que no tuvieron disposición para contestar el cuestionario.

*Tabla 1.1. Universo de la planta docente de la Escuela Primaria
Prof. Rafael Ramírez Castañeda*

Nº	Planta de profesores de la Primaria Prof. Rafael Ramírez Castañeda
2	Profesores de primer grado
2	Profesores de segundo grado
2	Profesores de tercer grado
1	Profesores de cuarto grado
1	Profesores de quinto grado
2	Profesores de sexto grado
1	Profesores de inglés
2	Profesores de educación
1	Médico escolar
1	Profesor de educación especial
1	Director

Fuente: elaboración propia.

Instrumento

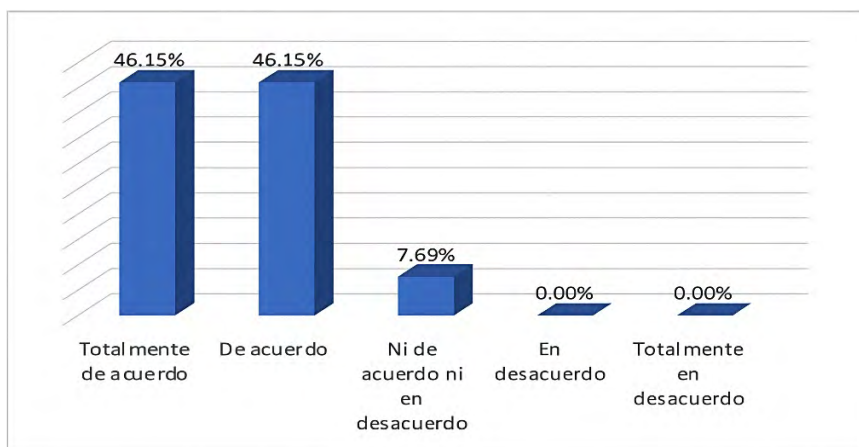
Se aplicó un cuestionario estructurado a la totalidad de la población objetivo, compuesta por 16 docentes que integran el personal académico de

la Escuela Primaria Prof. Rafael Ramírez Castañeda, procurando que los participantes contaran con el tiempo necesario para responder con calma y precisión.

Resultados

Problemas de inseguridad

Gráfica 1.1. *Pregunta: los problemas de inseguridad en la zona contribuyen a un ambiente de temor constante dentro del centro educativo*

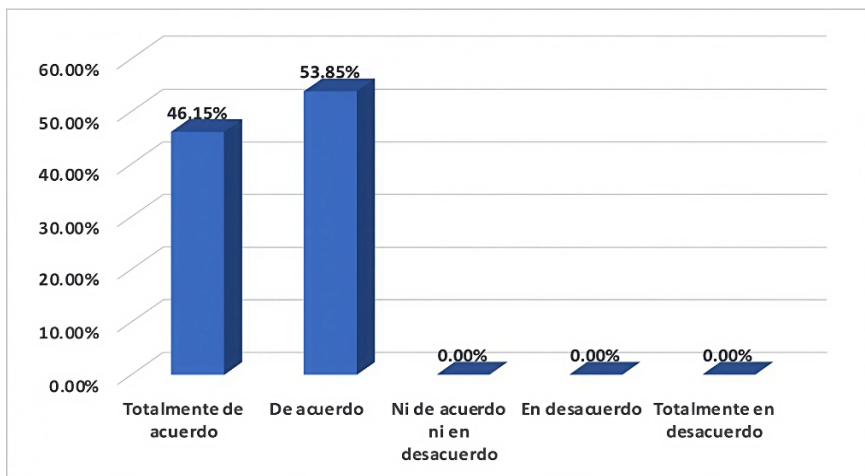


Fuente: elaboración propia.

El 92.3% del total de los encuestados (46.15% “Totalmente de acuerdo” y 46.15% “De acuerdo”) coinciden en que la inseguridad genera un ambiente de temor constante en el centro educativo.

Cooperación

Gráfica 1.2. *Pregunta: existe una comunicación efectiva dentro de la institución para alertar sobre riesgo*

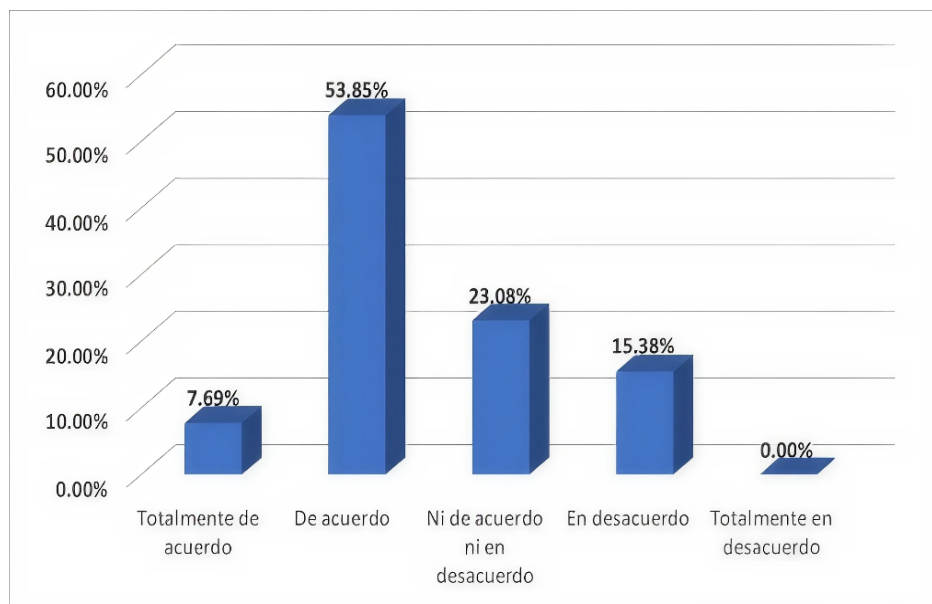


Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los docentes encuestados (100%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe una comunicación efectiva dentro de la institución para alertar sobre riesgos. No se registraron respuestas neutrales ni en desacuerdo. Esto indica una percepción positiva y unificada sobre los mecanismos internos de comunicación ante situaciones de riesgo.

Productividad

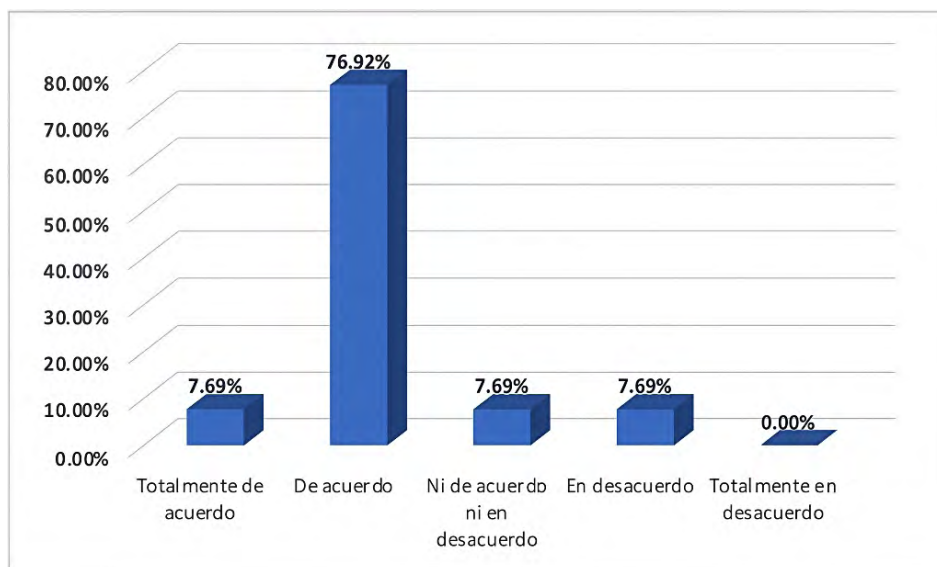
Gráfica 2.3. Pregunta: la inseguridad en el entorno de trabajo afecta negativamente mi bienestar emocional



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (61.54%) considera que la inseguridad en el entorno laboral afecta negativamente su bienestar emocional. Un 23.08% se mantiene neutral y un 15.38% no está de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados reflejan que la inseguridad impacta emocionalmente a una parte significativa del personal docente.

Gráfica 2.4. *Pregunta: el clima de inseguridad afecta la motivación de los docentes para desempeñar su trabajo de manera ordenada*

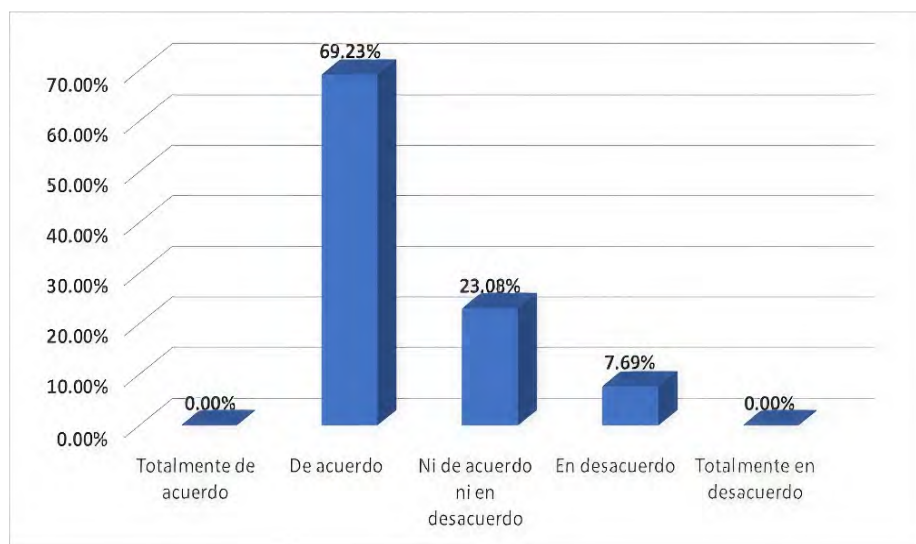


Fuente: elaboración propia.

La gran mayoría de los encuestados (84.61%) está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el clima de inseguridad afecta la motivación de los docentes para trabajar de manera ordenada. Solo una minoría (15.38%) se muestra en desacuerdo o neutral. Esto indica que la inseguridad tiene un impacto directo y significativo en la motivación laboral del personal docente.

Relaciones

Gráfica 2.5. *Pregunta: mi bienestar emocional se ha visto afectado por la sensación de inseguridad*



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (69.23%) reconoce que su bienestar emocional se ha visto afectado por la sensación de inseguridad. Un 23.08% se muestra neutral y solo el 7.69% está en desacuerdo. Estos resultados reflejan un impacto emocional significativo derivado del entorno inseguro en el lugar de trabajo.

Conclusiones

El presente estudio permitió evidenciar que el clima laboral de los docentes que laboran en escuelas primarias ubicadas en zonas de alto riesgo se ve profundamente afectado por factores externos, especialmente la inseguridad y las condiciones sociales adversas. Estos elementos inciden directamente en el bienestar emocional, la motivación y el desempeño profesional del perso-

nal docente. A pesar de ello, se identificó una cultura de apoyo y solidaridad entre ellos, lo cual representa un factor protector dentro del entorno laboral. Por consiguiente, es fundamental reconocer las implicaciones emocionales y sociales que enfrentan los docentes, y dotarlos de herramientas que les permitan afrontar dichos desafíos desde un enfoque humano, resiliente y orientado a la mejora educativa.

Finalmente, la principal aportación de esta investigación radica en visibilizar, mediante un enfoque cuantitativo, cómo el entorno social impacta la dinámica interna de las escuelas. Los resultados obtenidos ofrecen evidencia empírica valiosa para diseñar políticas públicas y estrategias institucionales que promuevan entornos laborales más sensibles y seguros para el personal docente, especialmente en zonas donde la violencia representa una amenaza constante.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos y la aportación del estudio, se pueden proponer las siguientes recomendaciones:

Para mejorar el bienestar docente en contextos de alto riesgo, se propone implementar programas de apoyo psicosocial que brinden acompañamiento emocional y psicológico, así como fortalecer la seguridad en los entornos escolares mediante la colaboración entre autoridades educativas y de seguridad pública. También se sugiere ofrecer capacitación continua en manejo del estrés y resiliencia, y revisar las condiciones laborales del personal para garantizar entornos más justos y motivadores. Además, se destaca la importancia de diseñar políticas públicas con enfoque territorial, que respondan a las particularidades de las zonas inseguras. Se recomienda fomentar redes de apoyo entre docentes y comunidad escolar para enfrentar los desafíos colectivos, así como establecer mecanismos de seguimiento e investigación que permitan monitorear el clima laboral y profundizar en los factores que influyen en el bienestar docente. Estas acciones buscan no solo mitigar las consecuencias del entorno adverso, sino también prevenir sus causas estructurales desde un enfoque integral y humano.

Referencias

- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Castellanos, F. (2024). Clima laboral: Evaluación del estrés térmico en los trabajadores de seguridad privada de Girardot, Cundinamarca. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*.
- Claros Román, F. A. (2025). Clima laboral y riesgo psicosocial en una institución educativa peruana. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 188-198.
- Cuadros, A. (2024). Análisis del clima laboral en los docentes de la Unidad Educativa Juan Montalvo. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*.
- Flores Luna, D. G. y García Barrozo, N. A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes del Colegio Santa Inés, Yungay-Áncash, 2022. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 4982-5006. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7327 Ciencia Latina+7ResearchGate+7repositorio.unsm.edu.pe+7
- Luengas, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Internacional*.
- Martínez Hernández, M. L. (2025). Análisis del clima laboral y su impacto en los docentes de educación superior: caso Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale, S. L. P. *Revista Académica*, 68-80.
- Matabanchoy, C. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una institución educativa municipal de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*.
- Olaz Capitán, Á. (2013). El clima laboral en cuestión: Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, (56). 1-35. philpapers.org+8portalinvestigacion.um.es+8Dialnet+8
- Quadratín Guerrero. (2025, 18 de marzo). Denuncian extorsión a maestras de preescolar de la periferia de Acapulco. *Quadratín*. <https://guerrero.quadratín.com.mx/denuncian-extorsion-a-maestras-de-preescolar-de-la-periferia-de-acapulco/> apostadigital.com+13Ciencia Latina+13ResearchGate+13
- Uribe Prado, J. F. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Facultad de Psicología, UNAM; Editorial El Manual Moderno.

2. Cultura organizacional como factor impulsor en las cooperativas de artesanías textiles de Xochistlahuaca, Guerrero



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.02>

VANESSA LÓPEZ GÓMEZ*

RUBÉN HERNÁNDEZ CHAVARRÍA**

CITLALLI ARROYO ROSAS***

GABRIELA DEL CARMEN RIVERO SOLANO****

Resumen

En un contexto de constantes retos y desafíos de los sectores sociales productivos, México enfrenta diversos puntos de conexión con las expresiones del cooperativismo y con ello, la cultura organizacional, que hoy es considerada como desarrollo comunitario. Desde esta perspectiva pluricultural, el presente capítulo muestra algunas expresiones de la cultura organizacional de una sociedad cooperativa amuzga del municipio de Xochistlahuaca, Guerrero. La investigación se desarrolló en dos fases y su metodología se basó en la etnografía, así como entrevistas a profundidad y la aplicación de encuestas. Los hallazgos revelaron altos índices de cultura organizacional; de igual forma, se percató el liderazgo de las mujeres artesanas, el impulso a una economía social y solidaria, que fortalecen la identidad de la región desde una mirada multicultural y participativa, las realidades del entorno, las experiencias y las exigencias sociales del entorno.

* Licenciada en Economía. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7086-3361> ; correo electrónico: vanelogo01@gmail.com

** Doctor en Administración Pública. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6587-1099>

*** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3826-5252>

**** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México.

Palabras clave: *artesanía, cooperativa, cultura, mujer y desarrollo.*

Introducción

México posee un legado cultural sumamente interesante y de gran complejidad, donde las artesanías textiles, con su asombrosa diversidad de técnicas como el telar de cintura, el bordado a mano y el tejido de punto, se destacan a nivel mundial por su belleza y tradición. Adentrándonos en la región Costa Chica del estado de Guerrero, encontramos un lugar donde la tradición textil late con una fuerza especial: Xochistlahuaca. Esta comunidad, habitada principalmente por el pueblo amuzgo (ñomdaa), es reconocida tanto a nivel nacional como internacional por la riqueza estética y técnica de sus textiles. En Xochistlahuaca, el tejido va más allá de una actividad productiva: representa un elemento esencial en la vida cotidiana y en la construcción de la identidad de las mujeres. Desde temprana edad, las niñas aprenden de sus madres y abuelas los secretos del telar de cintura, una técnica prehispánica que requiere habilidad, paciencia y una profunda conexión con los materiales y los diseños.

A lo largo del tiempo, la cultura organizacional ha adquirido relevancia como objeto de estudio, en respuesta a las transformaciones en el entorno de las organizaciones y en sus integrantes. Actualmente, se reconoce como un componente esencial para alcanzar el éxito en todo tipo de instituciones. En el caso de esta investigación, el objeto de estudio lo constituye el modelo organizacional denominado cooperativas. En el contexto de las cooperativas, conformadas por artesanas textiles de Xochistlahuaca, Guerrero, la cultura organizacional desempeña un papel clave en el impulso de la sostenibilidad. Según Schein (2010), la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, reglas y formas de actuar que comparten las personas dentro de una organización, y que afectan cómo se comportan y trabajan. De manera similar, Robbins y Judge (2017) explican que esta cultura está formada por todo lo que las personas creen y valoran en común, y eso influye en cómo actúan dentro de la organización. En el caso de las cooperativas artesanales, la cultura organizacional es muy importante porque ayuda a que las personas trabajen en equipo y compartan los mismos objetivos, funcionamiento y fortalecimiento de estas entidades debido a que facilita la transmisión de

conocimientos ancestrales, técnicas artesanales y valores culturales entre generaciones, asegurando la preservación del patrimonio y la continuidad de las prácticas tradicionales dentro de un marco de colaboración y apoyo mutuo.

Xochistlahuaca es un municipio indígena donde vive principalmente el pueblo amuzgo. Está ubicado en la región de la Costa Chica, en el estado de Guerrero, México. La cabecera municipal también se llama Xochistlahuaca y se encuentra a unos 263 kilómetros de Chilpancingo, la capital del estado. Este lugar está a 390 metros sobre el nivel del mar y se localiza entre las coordenadas 16° 41' 58" y 17° 04' 07" de latitud norte, y 98° 00' 42" y 98° 15' 34" de longitud oeste. En términos económicos, para el año 2020, la población de Xochistlahuaca era de 29 891 habitantes, con una distribución de 52.3% mujeres y 47.7% hombres INEGI (2020).

Este municipio es reconocido por tener una tradición representativa en la elaboración y comercialización de los textiles en telar de cintura, una práctica ancestral que se distingue como un valor que se ha conservado a lo largo de varias generaciones, y que cuenta con reconocimiento a nivel local, estatal e incluso internacional, sin duda, las mujeres artesanas de esta región han contribuido de manera importante a la conservación de esta tradición textil. Por ello, con la finalidad de ayudarse en conjunto y salir adelante, es que las mujeres artesanas se han integrado a cooperativas artesanales en su comunidad. La artesanía textil es una parte fundamental de la cultura, tradición y economía de Xochistlahuaca, Guerrero. Los textiles, especialmente los huipiles, son elaborados por las mujeres amuzgas utilizando técnicas ancestrales de telar de cintura, no solo son prendas de vestir, también representan un legado lleno de cultura y una fuente de ingreso para muchas de las familias indígenas del municipio.

No obstante, las cooperativas de artesanas textiles en Xochistlahuaca enfrentan grandes desafíos, como la competencia de productos similares que se producen bajo procesos industrializados, la carencia de conocimiento o asesoría para acceder a mercados nacionales e internacionales y el impulso de preservar intactas sus técnicas y diseños tradicionales. Como parte del desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió identificar los principales enfoques teóricos y antecedentes relacionados con la cultura organizacional en cooperativas artesanales. Esta

experiencia permitió comprender de manera más cercana su dinámica organizativa, así como los retos que enfrentan en su práctica cotidiana. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a integrantes de las cooperativas, lo que enriqueció la información obtenida.

Tabla 2.1. *Problemáticas identificadas*

Problemática	Descripción
Intermediarios	La dependencia excesiva de intermediarios en la cadena de valor puede reducir significativamente los márgenes de ganancia para las productoras originales (artesanas), además de limitar su contacto directo con el mercado y la retroalimentación de los consumidores.
Insuficiente valoración del trabajo (regateo)	La práctica constante del regateo excesivo puede devaluar el esfuerzo, la calidad y el valor intrínseco del trabajo y los productos, afectando la sostenibilidad económica de las productoras.
Conocimiento y divulgación	La falta de conocimiento sobre el mercado, las técnicas sostenibles de producción y la escasa divulgación de los productos limitan el crecimiento, la competitividad y el alcance de los productores.
Competencia desleal con mercancías chinas-asiáticas	La importación masiva de productos a bajo costo provenientes de China y otros países asiáticos representa una competencia desleal debido a sus precios significativamente más bajos.
Mínimo conocimiento administrativo	La falta de habilidades administrativas básicas puede dificultar la gestión eficiente del negocio, control de costos, estrategia financiera y diseño de planes a futuro, limitando el crecimiento y la sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia con base en la observación.

A causa de las deficiencias estructurales, organizativas y de conocimientos identificados en el listado anterior, el potencial de crecimiento de los artesanos se ve significativamente restringido. Por lo anterior, este estudio es de particular interés, ya que nos permitirá analizar la cultura organizacional que distingue estas cooperativas de artesanas, y así proponer estrategias que coadyuven a la sostenibilidad y comercialización de las artesanías textiles.

Hay estudios que profundizan conceptualizaciones teóricas, por ejemplo, Schein (2010) propone que la cultura organizacional se conforma por tres niveles: artefactos (elementos visibles), valores compartidos y supuestos básicos. Esta teoría permite entender cómo las prácticas culturales y el conocimiento tradicional influyen en la organización interna de las cooperativas

artesanales. En efecto, estas dimensiones explican la importancia del trabajo comunitario y la toma de decisiones compartida. Sin embargo, Putnam (2000) refiere al capital social como las redes de confianza y cooperación que permiten lograr objetivos comunes, esta idea ayuda a comprender cómo las relaciones comunitarias fortalecen la cultura organizacional en las cooperativas.

De esta manera, se sostiene un liderazgo transformacional, que los líderes transformacionales inspiran, motivan y desarrollan a los miembros de una organización para lograr un cambio positivo, por lo que resulta útil para analizar el papel del liderazgo femenino en el fortalecimiento de las cooperativas textiles. Precisamente, Schein (2010) explica que la cultura organizacional es todo lo que las personas de una organización comparten, como sus ideas, reglas, valores y formas de actuar. En el contexto de las cooperativas de artesanas textiles, esto incluye las tradiciones ancestrales, el conocimiento transmitido de generación en generación, los valores de colaboración y solidaridad. En las cooperativas, la cultura organizacional es muy importante porque ayuda a que el grupo se mantenga unido, a que todos puedan tomar decisiones juntos y a que trabajen para alcanzar las mismas metas, es decir, cuando hay una buena cultura en un grupo, las personas confían más, se comprometen con lo que hacen y surgen nuevas ideas, lo cual es muy importante para que estas organizaciones tengan éxito (Ostergaard, 2009).

Actualmente las cooperativas de artesanas textiles en Xochistlahuaca mantienen una fuerte relación con su cultura ancestral, por lo tanto, la cultura organizacional está estrechamente relacionada con su cultura tradicional. Una cultura organizacional que valora el desarrollo sustentable y el respeto hacia la naturaleza puede impulsar prácticas de producción responsables y preservación de técnicas artesanales tradicionales (Porter & Kramer, 2011). En el caso de las cooperativas de artesanas textiles de Xochistlahuaca, esta orientación se traduce en un doble impacto: por un lado, fomenta la innovación en procesos productivos sustentables, y por otro, contribuye a la preservación de conocimientos y técnicas ancestrales que definen la riqueza cultural de la comunidad.

Desde esta perspectiva, se describen los factores más representativos que inciden en la creación y transformación de la cultura organizacional,

con el propósito de comprender su impacto en el funcionamiento de las cooperativas de artesanías textiles (véase la tabla 2.2).

Tabla 2.2. *Factores determinantes de la cultura organizacional*

Factor	Definición	Autor y año
Estrategia organizacional	La estrategia define la dirección y los objetivos de la empresa. Una estrategia bien articulada alinea los esfuerzos de los empleados y establece prioridades claras, influyendo directamente en la cultura. Por ejemplo, una empresa con una estrategia centrada en la innovación fomentará una cultura de creatividad y asunción de riesgos.	(Morelos et al., 2014)
Estructura organizacional	La manera en que se organiza la empresa, incluyendo la jerarquía y la distribución de responsabilidades, afecta la comunicación y la toma de alternativas. La organización horizontal puede promover la cultura de colaboración y empoderamiento, mientras que una estructura vertical puede enfatizar la autoridad y el control.	(Daft, 2020)
Liderazgo	Los líderes tienen un papel muy importante en la forma en que se crea y se guía la cultura organizacional. Su estilo de liderazgo, decisiones y conducta sirven como ejemplo para los empleados. Un liderazgo participativo puede fomentar una cultura de confianza y compromiso, mientras que un liderazgo autoritario puede generar una cultura de conformidad y dependencia.	(Northouse, 2021)
Trabajo en equipo	Impulsar el trabajo en equipo y la colaboración influye en la cohesión y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Equipos bien integrados con objetivos comunes fortalecen una cultura de apoyo mutuo y cooperación.	(Robbins & Judge, 2018)
Características de los fundadores y propietarios	Los valores y creencias de los fundadores y propietarios a menudo se reflejan en la cultura organizacional. Sus principios pueden establecer normas y comportamientos que perduran en el tiempo.	(Schein, 2010)
Ambiente organizacional	Factores externos como el entorno económico, tecnológico y sociocultural también influyen en la cultura. Las empresas deben adaptarse a estos factores para mantenerse competitivas, lo que puede requerir ajustes en su cultura interna.	(Cameron & Quinn, 2011)

Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

Para contextualizar, de acuerdo con la Real Academia Española (RAE) un artesano es una persona que realiza un arte u oficio manual, y en la actua-

lidad se refiere especialmente a quien elabora objetos de uso cotidiano por cuenta propia, dándoles un estilo personal, en contraste con el trabajo de los obreros de fábrica (RAE, 2020). Lo que supone que es una actividad manual que busca generar bienes y servicios con valor estético, diferenciándose de la producción mecanizada y uniforme.

El sector artesanal mexicano es considerado el guardián de la identidad cultural del país al plasmar la cosmovisión de las comunidades originarias. Además, las actividades artesanales tienen una gran relevancia nacional, ya que es un factor significativo en la lucha contra la pobreza debido a su papel sustancial en el desarrollo económico local; los talleres artesanales contribuyen al bienestar de las zonas en donde se ubican como generadores de fuentes de trabajo para la comunidad (Mendoza & y Toledo, 2014). Y, desde la sostenibilidad implica lograr un equilibrio entre el capital natural y el capital humano, con metas orientadas a la preservación y el crecimiento, dicho de otra manera, es un requisito esencial para asegurar la continuidad de la sociedad, el entorno y la economía en el tiempo (Luffiego & Rabadán, 2000). El desarrollo sostenible se refiere a un proceso de crecimiento constante, sin crisis ni alteraciones drásticas, que surge a partir de una nueva conciencia social. Este tipo de desarrollo se relaciona estrechamente con los aspectos socioeconómicos y los cambios ambientales, y es considerado fundamental como estrategia de progreso en los países, debido a su impacto en lo social, espiritual, ambiental, económico y en el uso de los recursos (Noboa et al., 2021).

A pesar de la relevancia de la cultura organizacional, existen pocos estudios que se hayan enfocado en el impacto que esta tiene en las cooperativas de artesanas textiles, particularmente en el contexto en zonas indígenas, en específico en el estado de Guerrero. Hasta hoy, no hay evidencia de investigaciones vinculadas a esta temática en el contexto de cooperativas textiles, por lo que esta investigación representa un punto de inicio para conocer acerca de la perspectiva de la cultura organizacional en cooperativas artesanales. En Xochistlahuaca, existen iniciativas locales que buscan apoyar a las artesanas. La cooperativa La Flor de Xochistlahuaca, fundada en 1969, es un ejemplo destacado. Esta organización ha reunido a mujeres tejedoras dedicadas al telar de cintura, fomentando la enseñanza de los procesos artesanales tradicionales hacia las nuevas generaciones, para que puedan continuar con esta tradición. Desde una perspectiva organizacional, la cultura dentro de estas

cooperativas determina la forma en que sus integrantes colaboran, toman decisiones y enfrentan los cambios del entorno. Una cultura organizacional alta y bien estructurada fomenta la consistencia grupal, la comunicación efectiva y el compromiso con los valores de la cooperativa. Asimismo, le permitirá optimizar la negociación y la administración de recursos, pilares fundamentales para su expansión y continuidad en el mercado.

Esta investigación tiene una relevancia muy significativa, ya que busca fomentar el empoderamiento y liderazgo femenino, ya que muchas de las cooperativas en Xochistlahuaca están lideradas por mujeres, una cultura organizacional positiva impulsa el crecimiento de estas líderes, fomentando y promoviendo su autonomía económica y social, por lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las cooperativas de artesanas textiles en Xochistlahuaca. Su fortalecimiento no solo optimiza el funcionamiento interno de las cooperativas, sino que también potencia el reconocimiento y valoración de su labor en mercados nacionales e incluso internacionales. Por tanto, este trabajo permitirá llevar a cabo investigaciones que identifiquen la importancia de la cultura organizacional en cooperativas comunitarias, como es el caso de las cooperativas de artesanas textiles de Xochistlahuaca, Guerrero. Es de sumo valor para proyectos públicos o privados que impulsen este sector de la comunidad y del estado de Guerrero, ya que profundizar en sus experiencias nos permite entender los desafíos y éxitos que han enfrentado. Por ello resulta necesario analizar cómo se han gestionado las estructuras internas, la toma de decisiones, la transmisión de conocimientos ancestrales y la resolución de conflictos, lo que nos brindará lecciones valiosas para el diseño de estrategias de apoyo más efectivas. Sus dinámicas internas nos ayudan a comprender mejor cómo las prácticas culturales y sociales se entrelazan con sus modelos de negocio, fomentando así un desarrollo sostenible y adaptado a sus necesidades reales.

Materiales y métodos

El presente trabajo de investigación conservó la metodología basada como estudio de caso, para conseguir articular y triangular instrumentos de trabajo, con el objeto de comprender la cultura organizacional como factor

impulsor en la cooperativa de las artesanas textiles del lugar. La metodología cualitativa permite explorar en profundidad las experiencias, valores y dinámicas internas que configuran la organización y funcionamiento de estas cooperativas (Piza et al., 2019).

Entre los instrumentos metodológicos, así como la observación participante basándose en un diario de campo, se basó en lo siguiente: primero, el levantamiento de seis entrevistas a profundidad, donde participó la presidenta de la cooperativa, secretaria, tesorera, asociadas, amas de casa, estudiantes de posgrado y profesores. Las entrevistas, por ser un pueblo originario de lengua amuzga destacando los usos y costumbres, se propusieron obtener información relevante sobre la cultura organizacional. Y segundo, se realizó una plática de orientación a las integrantes de la cooperativa, considerando la sugerencia de Hernández (2020), por una muestra por conveniencia debido al contexto. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial en español y, en algunos casos, con apoyo de traducción comunitaria en lengua ñomndaa, a fin de asegurar la comprensión y participación plena de las artesanas.

De tal manera que el instrumento se estructuró con preguntas orientadas a la cultura organizacional con base en la literatura y el estudio realizado por Erazo, Jiménez y López (2014), manteniendo el análisis del estilo de liderazgo y el empoderamiento femenino, la opinión de mujeres indígenas sobre los contextos similares abriendo caminos de participación en las cooperativas, haciendo referencia a la mujer que puede aplicarse a cualquier grupo de situación de vulnerabilidad (Chico, Marín y Guerra, 2024, p. 68).

Para la realización de las entrevistas se elaboró una estructura de dimensiones a través de la operacionalización de las variables, en la cual se aplicaron preguntas como: ¿Quién propone los temas a tratar cuando se reúnen? ¿Hay votación o consenso? ¿Quién administra el dinero? ¿Cómo se asignan las tareas? ¿Cómo es la comunicación? ¿Cómo enseñan las técnicas de tejido a las nuevas generaciones? ¿Cómo se ejerce el liderazgo? ¿Cómo la cooperativa impacta en los hogares? ¿Cómo gestionan los momentos críticos o presiones externas?

Las entrevistas fueron en un solo momento y se implementaron a todas las integrantes. En primer lugar, se estableció un contacto inicial para

explicar sobre el proyecto de investigación solicitando el consentimiento y posteriormente se programó una fecha. En segundo lugar, se participó en los talleres que hacen las artesanas textiles los domingos y se les ayudó con la venta de artesanías que hacen en el pueblo. Al momento de la realización del trabajo de campo se mostró el entusiasmo de las mujeres artesanas, ya que una de las participantes del proyecto es originaria de la comunidad, por lo que la confianza fue mutua.

Sobre las mujeres integrantes de la cooperativa

Las mujeres artesanas textiles son personas de bajos recursos económicos, pero no están en pobreza extrema, por lo general son personas mayores de edad, de entre 60 y 70 años, dedicadas principalmente al campo y al telar de cintura.

A través de las encuestas, las entrevistas y el trabajo de campo nos percatamos de que a pesar de las intenciones por conservar una cultura organizacional se ha perdido fuerza y gestión de cambio, sobre todo en los estilos de liderazgo para generar valor compartido. La cooperativa, por lo general se reúne para procesar modelos de tejido como el telar de cintura y la cruz de punto. Este enfoque permite explorar las percepciones, los significados y dinámicas socioculturales que emergen en contextos comunitarios específicos, privilegiando la voz de las participantes como fuente principal de conocimiento (Flick, 2015). Es particularmente adecuado cuando se busca entender procesos organizativos, relaciones interpersonales, prácticas culturales y formas de liderazgo dentro de una comunidad o grupo determinado (Yin, 2018). La entrevista en profundidad se construye mediante “preguntas, escuchar y registrar las respuestas y después, hacer otras preguntas que amplíen un tema en particular. Las preguntas son abiertas y los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras” (Cadena et al., 2017, p. 1613).

Los testimonios recabados permitieron comprender con mayor profundidad las prácticas organizativas, los valores culturales compartidos y las estrategias productivas que han contribuido al fortalecimiento de la cooperativa.

Desarrollo

A continuación se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de las entrevistas, los cuales revelan elementos clave relacionados con el rol de la cultura organizacional en la dinámica interna de sus cooperativas textiles.

Sobre el sentido de pertenencia

“La cooperativa es como una segunda familia para mí. Aquí no solo trabajamos juntas, sino que también compartimos nuestras historias, nuestras tradiciones y nos apoyamos en los momentos difíciles. Me siento muy orgullosa de pertenecer a este grupo, porque así mantenemos vivas nuestras raíces” (Entrevistada 1, 23 de marzo, 2:26 p.m.).

“Estar en la cooperativa me hace sentir parte de algo más grande que mi familia. Somos mujeres que compartimos el mismo amor por nuestro trabajo y por nuestra cultura”. (Entrevistada 2, 23 de marzo, 2:32 p.m.)

“Desde que entré al grupo siento más confianza en mí misma. Antes tejía sola, pero aquí aprendí que juntas somos más fuertes” (Entrevistada 3, 23 de marzo, 2:40 p.m.).

“Yo me siento muy identificada con mi comunidad y mi grupo de trabajo. Cada prenda que hacemos lleva el espíritu de Xochistlahuaca” (Entrevistada 4, 23 de marzo, 2:45 p.m.)

Sobre las técnicas tradicionales

“Aprendí a tejer desde muy pequeña, viendo a mi abuela. Aquí seguimos utilizando el telar de cintura, como lo hacían nuestras antepasadas. Cada pieza que tejemos lleva técnicas que se han transmitido de generación en generación, sin cambios”. (Entrevistada 1, 23 de marzo, 2:28 p.m.).

“Mis técnicas son las que me enseñó mi madre. Cada telar lleva un significado. Aquí nadie nos obliga a modernizarnos; al contrario, se valora que mantengamos el bordado tradicional. (Entrevistada 2, 23 de marzo, 2:35 p.m.).

“El telar de cintura es sagrado para nosotras. No usamos máquinas modernas porque queremos que nuestras prendas sigan teniendo alma”. (Entrevistada 3, 23 de marzo, 2:43 p.m.).

Sobre la colaboración de las integrantes

“Siempre trabajamos en equipo. Si una compañera no puede terminar un pedido, entre varias la ayudamos. También nos reunimos para compartir ideas de nuevos diseños o para resolver problemas de la cooperativa”. (Entrevistada 1, 23 de marzo, 2:30 p.m.).

“Compartimos tanto el trabajo como el conocimiento. Si una de nosotras aprende una nueva técnica, enseguida se la transmite a las demás” (Entrevistada 2, 23 de marzo, 2:38 p.m.).

“Somos como un equipo: nos cuidamos, nos apoyamos y resolvemos juntas cualquier problema que surja”. (Entrevistada 3, 23 de marzo, 2:40 p. m.).

“Las decisiones las tomamos en asamblea, todas opinamos. Así sentimos que el éxito o el fracaso es responsabilidad compartida” (Entrevistada 4, 23 de marzo, 2:48 p.m.).

Fue posible identificar diversos componentes estructurales y simbólicos que conforman dicha cultura, tales como las normas implícitas de convivencia, las prácticas de cooperación basadas en la reciprocidad, el liderazgo comunitario y los saberes ancestrales que regulan la producción textil. Los testimonios recabados entre los meses de febrero y abril de 2025 revelan que la mayoría de las artesanas integra en sus dinámicas organizativas formas tradicionales de trabajo colectivo, influenciadas por los usos y costumbres heredados. Este sistema cultural propicia la transmisión intergeneracional de conocimientos, especialmente en lo relacionado con las técnicas de tejido, el simbolismo de los diseños y la elección de materiales, lo que refuerza tanto la continuidad productiva como la identidad comunitaria.

Desde la perspectiva teórica de Edgar Schein (2004, como se citó en Yopan et al., 2020), la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: artefactos visibles, valores compartidos y supuestos subyacentes. En este estudio, dichos niveles se reflejan claramente en los objetos culturales (textiles, herramientas, espacios de trabajo), en las normas sociales que rigen la cooperación y en las creencias profundas sobre el trabajo, la comunidad

y el rol de la mujer en la tradición ñomndaa. Estas dimensiones culturales no solo permiten la eficiencia operativa de los grupos de trabajo, sino que también actúan como mecanismos de resistencia cultural ante la influencia de modelos económicos externos.

Otro hallazgo relevante fue la diversidad de concepciones que las propias participantes tienen sobre su cultura organizacional, lo cual sugiere la necesidad de comprenderla como un sistema dinámico, en constante adaptación, pero profundamente arraigado en los valores comunitarios. La cohesión del grupo se ve reforzada por códigos culturales compartidos que regulan todo el proceso artesanal, desde la producción hasta la comercialización, constituyéndose como una fuente de resiliencia y sostenibilidad local. La cultura organizacional no solo estructura la actividad económica de las cooperativas textiles, sino que también fortalece el tejido social, la identidad colectiva y el patrimonio cultural de Xochistlahuaca. Por tanto, su reconocimiento, valoración y fortalecimiento son claves para el desarrollo sostenible y el empoderamiento de las mujeres artesanas en la región.

Conclusiones

Como se ha visto, la cultura organizacional dista mucho de ser la complejidad cultural de una cooperativa, pues coloca en el centro las voces de las mujeres amuzgas de Xochistlahuaca. Para tratar de comprender estas consideraciones, se puede decir que el rol de las mujeres en las organizaciones cooperativas hoy en día resulta una expresión participativa de exigencia social, sin olvidar las tradiciones y costumbres que van de generación en generación como un modelo de organización. Ahora bien, se describieron algunos detalles de las características de la cultura organizacional como es el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres amuzgas, además se identificó la participación de las socias fundadoras, dejando comprender los roles en la economía popular, en parte, la forma en que ellas lideran procesos de elaboración a través de las prácticas, técnicas y valores en la cooperativa desde una perspectiva de transmisión cultural o la resistencia frente a la globalización. Así, con respecto a la participación, se encontró que las mujeres amuzgas se involucran directamente en la competitividad, promoviendo una cultura de organización.

El análisis también constató que la cooperativa aún conserva el espíritu emprendedor, derivado de la confianza y la identidad cultural, sobre todo aquellas que promueven ideas de modelos de tejido con el telar de cintura, con base en la participación y la inmersión en las técnicas y procesos de elaboración. Se demuestra que el deterioro del rol esencial de la dirección de la cooperativa sigue estancado en lo cotidiano sin permitir la transformación organizacional y presentar propuestas de acción colectiva hacia una economía rural y sostenible.

Agradecimientos

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación.

A la Universidad Autónoma de Guerrero.

A la sociedad cooperativa La Flor de Xochistlahuaca.

Referencias

- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F. y Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.)
- Erazo Caicedo, M. I., Jiménez Ruiz, M. del C. y López Morales, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino: su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero-Valle del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 149-157. Recuperado el 28 de junio de 2025 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242014000100011&lng=en&tlng=es
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i1.500>
- Gómez Chico Spamer, A., Marín Aboytes, L. M. y Guerra Sánchez, A. (2024). Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de mujeres indígenas en Chiapas. *Revista de Economía*, Facultad De Economía, Universidad Autónoma De Yucatán, 41(102), 64-96. <https://doi.org/10.33937/reveco.2024.389>
- Hernández-Chavarría, R., Solís-Martínez, A. y Martínez-Castellanos, J. A. (2020). Propuesta de empoderamiento a las mujeres emprendedoras: caso región amuzga de Guerrero. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 506-514. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-599>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *México en cifras*. Xochist-

- lahuaca, Guerrero*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=12071#collapse->
- Judge, T. A. y Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Luffiego, M. y Rabadán, J. M. (2000). La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de Las Ciencias: Revista de Investigación y Experiencias Didácticas*, 18(3), 473-486.
- Mendoza, L. y Toledo, A. (2014). Orientación estratégica y desempleo de negocio artesanales afectados por la crisis en Oaxaca, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 43-65.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>
- Noboa, J., Vergara-Romero, A., Sorhegui-Ortega, R. y Garnica-Jarrin, L. (2021). Repensando el desarrollo sostenible en el territorio. *Res Non Verba Revista Científica*, 11(1), 19-33.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ostergaard, C. R. (2009). The impact of culture on cooperative strategy. *Review of International Economics*, 17(5), 922-945.
- Piza Burgos, N. D., Amaquema Márquez, F. A. y Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=es
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Real Academia Española [RAE]. (2020, 1 de marzo). <https://dle.rae.es/artesano>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18.ª ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.ª ed.). Sage.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N. y Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

3. La estabilidad en el empleo y su impacto en el clima organizacional en micronegocios pertenecientes al Mercado Central de Acapulco Guerrero



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.03>

ARANTXA JASIVE GUTIÉRREZ LOEZA*

IRMA AMALIA MÉNDEZ CASTREJÓN**

YANIRA GALLARDO MORENO***

ELSA TORRES CUEVAS****

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de la estabilidad laboral en el clima organizacional de micronegocios del Mercado Central de Acapulco, Guerrero. Se aplicó un enfoque mixto a 110 participantes (100 trabajadores y 10 encargados), entre octubre de 2024 y febrero de 2025. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 22 ítems, validado por expertos y con una fiabilidad de 0.90 (Alfa de Cronbach). Los resultados muestran que, aunque la mayoría de los empleados no cuenta con un contrato formal que garantice su estabilidad, perciben un ambiente laboral positivo, basado en la cercanía con sus superiores y relaciones de confianza. El 66 % de los participantes fueron mujeres, lo que evidencia su papel clave en la economía local. Se concluye que, a pesar de la informalidad, existe satisfacción laboral; sin embargo, el desconocimiento de sus derechos limita la posibilidad de exigir condiciones acordes a la Ley Federal del Trabajo.

* Licenciada en Negocios Internacionales. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9284-3862> ; correo electrónico: 24500021@uagro.mx

** Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4880-0181>

*** Doctora en Administración. Profesora-investigadora por la Universidad Autónoma de Guerrero, México; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4785-5247>

**** Doctora en Derecho. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0882-8561>

Palabras clave: *clima organizacional, estabilidad laboral, micronegocios.*

Introducción

Esta investigación analiza cómo la estabilidad laboral influye en el clima organizacional de empleados en micronegocios, un sector esencial en la economía mexicana. El estudio se realizó en el Mercado Central de Acapulco, Guerrero, el mayor centro de abasto del estado, con más de 650 locales. Este espacio, ubicado en el corazón de la ciudad, es clave para la economía local por su diversidad de productos y su papel en la actividad comercial cotidiana.

Desde su construcción en 1969, el Mercado Central ha sido un reflejo de la vida en Acapulco y ha enfrentado diversos desafíos, como incendios en 2012 y 2017, que llevaron a trabajos de remodelación y reconstrucción. Más que un centro comercial, representa resiliencia e identidad local, siendo un pilar económico para los micronegocios. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2025a), en Acapulco existen 15 393 micronegocios, equivalentes al 95% del sector comercial. Esta relevancia resalta la importancia de analizar las condiciones laborales, en especial la estabilidad en el empleo y su impacto en el clima organizacional, ya que influyen directamente en la calidad de vida de los trabajadores y la sostenibilidad de los negocios. En contextos de alta competencia y recursos limitados, la estabilidad laboral favorece tanto la productividad como el clima organizacional, entendido como las percepciones compartidas sobre el entorno laboral, que afectan el compromiso y desempeño de los empleados (Chiavenato, 2021, p. 187).

En México, los micronegocios suelen estar conformados entre una y 10 personas. De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía, existen aproximadamente 4.7 millones de MiPyMEs en el país, las cuales generan empleo para el 68% de la población ocupada y aportan alrededor del 52% al producto interno bruto (PIB), lo que las convierte en un pilar fundamental de la economía nacional. De este conjunto, las microempresas representan cerca del 95% del total, con una participación del 4.5% en el número de establecimientos. Además, se estima que cinco de cada 10 micronegocios se dedican al comercio al por menor (Secretaría de Economía, 2024, p. 13).

El Banco de México señala que solo el 26.69% de las empresas son formales, ya que pagan impuestos o cuotas al IMSS; el 73% restante enfrenta dificultades para acceder a créditos y regularizarse por los altos costos de las prestaciones sociales. Además, el 27% que sí obtiene financiamiento enfrenta condiciones desfavorables que las llevan a la insolvencia. González (2021) advierte que muchas MiPyMEs quiebran por baja competitividad, lo que genera desempleo y precariedad laboral.

Trabajo decente

De acuerdo con las Naciones Unidas, el trabajo decente significa: “oportunidades para todos de conseguir un trabajo que sea productivo y proporcione ingresos dignos, seguridad en el trabajo y protección social para las familias, así como mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social” (Naciones Unidas, s.f.).

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos en la Agenda 2030 de la ONU, está el objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico, que establece lo siguiente: “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (Naciones Unidas, s.f.).

El trabajo decente es esencial para garantizar condiciones laborales dignas, seguras y productivas. Según la OIT (2023), implica empleo con ingresos justos, seguridad y protección social. En México, donde los micronegocios generan más del 40% del empleo (INEGI, 2023), la estabilidad laboral reduce la rotación y mejora el clima organizacional. No obstante, persisten barreras como trámites complejos e impuestos altos, lo que favorece la informalidad. Fomentar el trabajo decente impulsa el bienestar y el desarrollo del país.

Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es esencial para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así como para el crecimiento sostenible de las organizaciones. Brindar empleo estable genera seguridad económica, confianza y compromiso. Según la Constitución Mexicana, es un derecho de los

trabajadores conservar su empleo salvo causa legal justificada (Art. 123). Estudios de Máñez-Guaderrama y Cavazos-Arroyo (2021) y de Sora et al. (2011) evidencian que la inestabilidad laboral contribuye al agotamiento emocional, reduce la satisfacción y el compromiso, e incrementa la intención de renunciar. También señalan la relación entre inseguridad, necesidad económica y empleabilidad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), afirma que el empleo estable mejora la salud mental, la productividad y la cohesión social. Desde lo económico, impulsa el consumo y la inversión familiar, fortaleciendo la economía local y nacional (Banco Mundial, 2024). En los micro-negocios, que emplean al 41% de la población ocupada (INEGI, 2023), la estabilidad es clave para su sostenibilidad. Promoverla requiere políticas integrales y responsabilidad empresarial.

Estabilidad laboral y productividad

La estabilidad laboral influye directamente en la productividad del personal en los micronegocios, considerando que al experimentar estabilidad en el empleo el compromiso y motivación de los empleados aumenta, lo que se traduce en una mayor eficiencia y calidad en el trabajo. Además, un entorno laboral estable fomenta la creatividad y la innovación, ya que los trabajadores se sienten más libres para proponer ideas y mejoras sin temor a represalias (Vorecol, 2024).

Estabilidad laboral y la NOM-035

La Norma Oficial Mexicana NOM-035 busca identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial en el trabajo, constituyendo una herramienta eficaz para mejorar el clima laboral en micronegocios; al reducir el estrés y otros factores negativos, mejora el bienestar de los trabajadores, lo que contribuye a una mayor satisfacción y disminución en la rotación del personal. Las empresas que han adoptado esta norma reportan una disminución en la rotación de personal y un aumento en la productividad (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019).

Retención de talento y reducción de costos

La alta rotación de personal es un desafío común en los micronegocios. Fomentar la estabilidad laboral ayuda a retener talento, reduciendo costos de incorporación de personal y asegurando la continuidad operativa. Además, los empleados con mayor antigüedad poseen un conocimiento más profundo del negocio, lo que contribuye a una mayor eficiencia en las operaciones del negocio.

Formalización y acceso a beneficios

La estabilidad laboral está estrechamente ligada a la formalización del empleo. Trabajadores en empleos formales tienen acceso a beneficios como la seguridad social y prestaciones. Sin embargo, en México, un alto porcentaje de trabajadores en micronegocios opera en la informalidad, lo que limita su acceso a estos beneficios y afecta su bienestar general (Staff Margen, 2025).

Impacto en la economía nacional

Los micronegocios no solo son esenciales para la generación de empleo, sino que también contribuyen significativamente al Trabajo y Previsión Social (PIB) del país. Fomentar la estabilidad laboral en estos negocios mejora la calidad de vida de los trabajadores, y también fortalece la economía nacional al aumentar la productividad y la competitividad del sector. Por otro lado, el derecho a la estabilidad en el empleo, también llamado inamovilidad, tiene su base legal en el artículo 49 de la Ley Federal del Trabajo, que establece las excepciones bajo las cuales un patrón puede evitar la reinstalación de un trabajador, como en casos de trabajadores con menos de un año de antigüedad, de confianza, del hogar o eventuales. Esta disposición permite al empleador pagar una indemnización en lugar de reinstalar al trabajador, cuando las condiciones lo justifiquen. Por otro lado, la ley regula la duración de las relaciones laborales a través de distintos tipos de contrato: por obra o tiempo determinado, por temporada y por tiempo indeterminado, cada uno ajustado a la naturaleza del servicio que se va a prestar. Estas figuras contractuales definen los alcances de

la estabilidad laboral en el país. Esta excepción legal puede abrir la puerta a prácticas laborales discriminatorias, abusos de poder y precarización del empleo. Estas figuras, por su naturaleza, suelen tener menor protección jurídica y estabilidad, lo que debilita el derecho al trabajo digno y al debido proceso laboral. En resumen, esta excepción debilita el principio constitucional de estabilidad en el empleo (art. 123 CPEUM) y contradicen los estándares internacionales de trabajo decente promovidos por la OIT.

Clima organizacional

El clima organizacional constituye un pilar fundamental para todo tipo de empresas, debido a su impacto en el desarrollo de los procesos internos y la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. A lo largo del tiempo, ha sido reconocido como uno de los principales factores que influye directamente en el comportamiento de los empleados, en la toma de decisiones y en la manera en que se desarrollan los procesos internos. En consecuencia, se ha convertido en uno de los temas más analizados en el ámbito empresarial, ya que resulta fundamental para aquellas organizaciones que persiguen de forma constante oportunidades de mejora y la implementación de estrategias de cambio orientadas a la optimización de sus procesos (Brito, 2018).

Fue Kurt Lewin quien introdujo el concepto de *clima organizacional*, entendiéndolo como el conjunto de factores que influyen en la conducta de una persona, independientemente de si se encuentra o no dentro de su entorno físico de trabajo (Delgado y Vanegas, 2013, como se citó en Govea y Zúñiga, 2020).

De acuerdo con Iglesias Armenteros (2015, como se citó en Sumba et al., 2022), el clima organizacional influye directamente en la motivación y el comportamiento de los integrantes de una organización. Este concepto tiene origen en la sociología, dentro de la teoría de las relaciones humanas, al reconocer la importancia del ser humano como parte activa de un sistema social. Las organizaciones, al estar conformadas por personas que interactúan en entornos complejos y cambiantes, generan dinámicas colectivas que afectan el ambiente laboral. Además, un buen clima reduce la rotación y aumenta la productividad. Por ello, promover entornos laborales sanos es clave para lograr equipos más motivados y estables.

Berberoglu (2018) señala que un clima organizacional positivo impulsa un mayor compromiso por parte de los empleados, lo cual influye directamente en el desempeño percibido. Su estudio muestra una clara relación entre el ambiente laboral, el compromiso y la eficacia organizacional. Por ello, es fundamental que las empresas promuevan un entorno armonioso que fortalezca las relaciones interpersonales. Este clima está influenciado por la cultura organizacional, especialmente por la forma en que se ejerce la autoridad y se garantiza la seguridad. Cuando se logra, los empleados desarrollan un fuerte sentido de pertenencia y alineación con los objetivos estratégicos. Estas aportaciones muestran que el clima organizacional refleja la cultura institucional e influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Un entorno laboral con estabilidad, comunicación y reconocimiento fortalece el compromiso, reduce la rotación y mejora la productividad. Por ello, analizarlo de forma integral es clave para impulsar la permanencia y el desarrollo de las organizaciones, en especial en sectores vulnerables como los micronegocios.

Metodología

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con preponderancia cuantitativa de tipo descriptivo-correlacional, complementada por elementos cualitativos que permitieron una comprensión más profunda del contexto organizacional de los micronegocios en el Mercado Central de Acapulco, Guerrero. El objetivo fue identificar la relación entre la estabilidad laboral y el clima organizacional, considerando las particularidades socioculturales y económicas del entorno.

Diseño de investigación

Se utilizó un diseño no experimental, transversal, ya que los datos se recolectaron en un único momento, sin manipular las variables. La investigación se centró en describir y analizar el estado actual de la estabilidad laboral y su impacto en la percepción del clima organizacional dentro de los micronegocios estudiados.

Población y muestra

La población estuvo conformada por trabajadores y propietarios de micro-negocios del Mercado Central de Acapulco. La selección de la muestra fue no probabilística por conveniencia, tomando en cuenta la disposición de los participantes para colaborar. Se encuestaron 100 trabajadores y se realizaron entrevistas a 10 propietarios o encargados.

Participaron en total 110 personas, entre empleados y dueños, quienes colaboraron en la aplicación de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplearon los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario estructurado: Compuesto por 22 ítems y diseñado con escalas tipo Likert para medir la percepción de los trabajadores sobre:
 - Estabilidad en el empleo (permanencia, rotación, contratos).
 - Dimensiones del clima organizacional (comunicación, liderazgo, ambiente físico, reconocimiento, etcétera).

Procesamiento y análisis de los datos

Tras el análisis de los resultados, se verificó que todos los datos fueron procesados adecuadamente, como se indica en la tabla 3.1. Por otra parte, en la tabla 3.2 se presenta el coeficiente alfa de Cronbach correspondiente al cuestionario.

Tabla 3.1. *Procesamiento de casos*

Resumen de procesamiento de casos		
Casos	N	%
Válido	100	100%
Excluido ^a	0	0%
Total	100	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.2. *Análisis de fiabilidad y consistencia de clima organizacional*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,902	,912	22

Fuente: elaboración propia.

El resultado presentado en la tabla 3.2 indica que el coeficiente alfa de Cronbach alcanzó un 90%, lo que refleja una total consistencia interna.

2. Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas a propietarios o encargados de micronegocios, con el fin de explorar:
 - Políticas informales de contratación y retención de personal.
 - Percepciones sobre el ambiente laboral.
 - Impacto de la rotación de personal en el funcionamiento del negocio.

Consideraciones éticas

La investigación garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Se solicitó consentimiento informado antes de aplicar los instrumentos y se explicó el propósito del estudio, asegurando la participación voluntaria y el respeto a los derechos de los informantes.

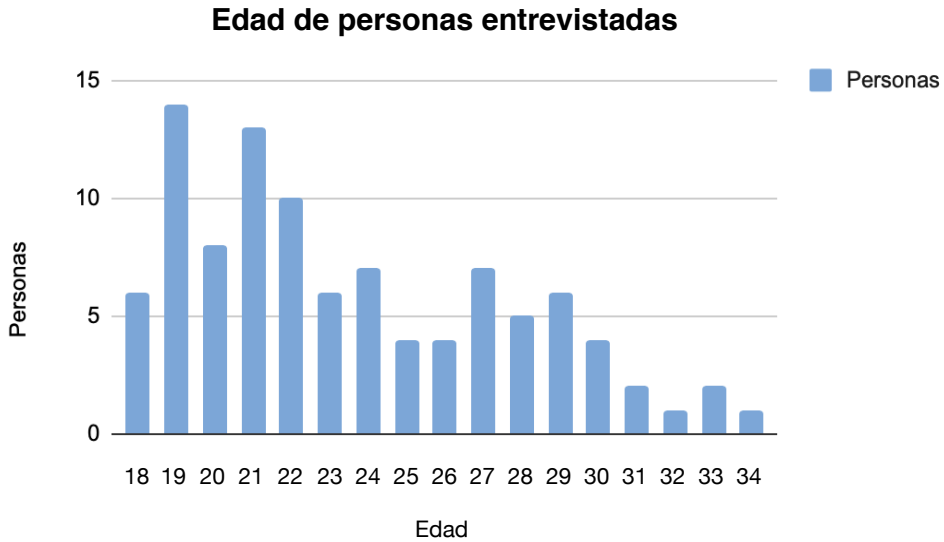
Resultados

Resultados cuantitativos

La fase cuantitativa de la investigación incluyó la aplicación de un cuestionario estructurado de 22 ítems con escalas tipo Likert, dirigido a 100 trabajadores de micronegocios del Mercado Central de Acapulco para medir su percepción sobre la estabilidad laboral y su impacto en el clima organizacional. Se evaluaron los indicadores de identidad, satisfacción, seguridad laboral, equipo y materiales, y condiciones de trabajo. La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres (66%), lo que sugiere que su pre-

dominancia podría influir en la percepción del clima laboral y la estabilidad, ofreciendo una visión valiosa de las dinámicas internas.

Gráfica 3.1. *Edad de personas entrevistadas*



Fuente: elaboración propia.

La gráfica 3.1 muestra de distribución por edades que los participantes en la investigación tienen y es entre 18 y 34 años, con una marcada concentración en los rangos más jóvenes. Destacan los participantes de 19 años con un 14%, seguidos por los de 21 años (13%) y 22 años (10%). Esta predominancia de personas jóvenes sugiere que la percepción sobre la estabilidad en el empleo y su impacto en el clima organizacional de los micronegocios del Mercado Central de Acapulco podría estar influenciada por una visión generacional, posiblemente más sensible a la inestabilidad laboral y a la búsqueda de mejores condiciones en el entorno de trabajo.

Tabla 3.3. *Resultados de la encuesta aplicada a la muestra de trabajadores de micronegocios (porcentajes)*

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<i>Clima organizacional</i>					
1. ¿Te sientes identificado/a con la forma en la cual se trabaja en este negocio?	49	36	11	2	2
2. ¿Te sientes parte importante del equipo de trabajo en este negocio?	42	43	12	3	-
3. ¿La persona encargada de este negocio te motiva para que desarrolles mejor tu trabajo?	47	43	7	3	-
4. ¿Cuando haces bien tu trabajo recibes reconocimiento por parte de tu jefe/a ?	31	57	10	1	1
<i>Estabilidad en el empleo</i>					
5. ¿En este negocio los trabajadores cuentan con un contrato de trabajo (preferentemente por escrito) en el cual se estipulan sus derechos y obligaciones?	26	-	-	-	74
6. ¿Has considerado buscar otro empleo debido a la incertidumbre sobre la continuidad de tu trabajo?	20	55	15	5	5
7. ¿El negocio te proporciona las prestaciones estipuladas por la ley como seguridad social, vacaciones o aguinaldo, entre otros?	-	12	9	61	18
8. ¿El salario que recibes actualmente es adecuado para las responsabilidades que tienes en este negocio?	6	70	22	2	-

Fuente: elaboración propia.

Resultados cualitativos

Como parte de la fase cualitativa de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 10 propietarios de micronegocios del Mercado Central de Acapulco con el objetivo de comprender de forma más pro-

funda cómo se vive la estabilidad laboral y su relación con el clima organizacional. Los indicadores fueron: contratación y retención, ambiente laboral y rotación de personal.

Tabla 3.4. *Análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas: categorías emergentes, citas textuales e interpretación sobre contratación, ambiente laboral y rotación de personal*

Indicador	Categoría emergente	Citas textuales	Interpretación	Observaciones
Contratación y retención	Contratación por recomendación	"Yo sólo contrato gente que me recomienda algún conocido, así evito problemas".	Predominio de redes informales en la selección de personal	Se asocia confianza con relaciones personales
		"Para mí, es necesario que me presenten alguna carta de recomendación de alguien conocido aquí en el mercado".		
Ambiente laboral	Percepción de armonía	"Aquí todos nos llevamos bien, como si fuéramos familia".	El trato cercano es un valor clave en estos negocios	Puede influir en la permanencia del personal
		"Mis trabajadores se llevan bien entre sí y trato de mantener una relación de trabajo respetuosa entre todos". "Cuido mucho los detalles de las relaciones con mis trabajadores, para evitar conflictos que afecten el trabajo".		
Rotación de personal	Dificultad para sustituir	"Cuando alguien se va, batallo mucho para encontrar a otro igual". "Una constante que se presenta muy frecuentemente es que los trabajadores permanecen poco tiempo, y eso me afecta porque buscar y sobre todo adaptar a la gente nueva al ritmo de trabajo, no es fácil".	La rotación genera pérdida de continuidad y conocimiento	Afecta productividad a corto plazo

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas (2025).

Análisis cualitativo de entrevistas

A partir del análisis de contenido presentado en la tabla anterior, surgieron tres categorías emergentes: contratación por recomendación, percepción de armonía y dificultad para sustituir personal, que se describen e interpretan a continuación.

Contratación por recomendación

Los entrevistados manifestaron una clara preferencia por contratar empleados a través de recomendaciones personales, privilegiando relaciones de confianza por encima de procesos formales. Frases como “yo sólo contrato gente que me recomienda algún conocido” o “es necesario que me presenten alguna carta de recomendación de alguien conocido aquí en el mercado” evidencian la importancia de las redes informales en la selección de personal.

Esta práctica responde a una lógica de seguridad relacional, en la que la cercanía y el conocimiento previo actúan como filtros de confianza. Si bien puede limitar la diversidad de candidatos y profesionalización, este enfoque refuerza la estabilidad interna al establecer vínculos previos que favorecen la permanencia y la integración social dentro del negocio.

Percepción de armonía

Una categoría destacada fue la percepción de un ambiente laboral armónico y familiar. Expresiones como “todos nos llevamos bien, como si fuéramos familia” y “trato de mantener una relación de trabajo respetuosa entre todos” revelan que el trato cercano y el cuidado de las relaciones interpersonales son valores clave en estos entornos.

Este clima de cercanía favorece la cooperación, reduce los conflictos y puede incidir positivamente en la retención de personal. La armonía en el trato, al ser una prioridad para los propietarios, funciona como un mecanismo protector del clima organizacional y se convierte en un factor clave para la estabilidad laboral.

Dificultad para sustituir al personal

Pese a lo anterior, los entrevistados también señalaron que la rotación de personal es una problemática frecuente, con impactos negativos en la operación del negocio. Comentarios como “cuando alguien se va, batallo mucho para encontrar a otro igual” o “adaptar a la gente nueva al ritmo de trabajo no es fácil” reflejan el costo operativo y emocional que implica la sustitución constante de empleados.

La rotación genera pérdida de continuidad, dificulta la transmisión del conocimiento práctico y afecta la productividad a corto plazo. Esto se agrava debido a la carencia de procesos formales de inducción, lo que vuelve más compleja la integración de nuevos trabajadores en estructuras laborales pequeñas y muy personalizadas.

Interpretación global

En conjunto, los hallazgos cualitativos permiten comprender que la estabilidad laboral en los micronegocios del Mercado Central no se basa en mecanismos institucionales, sino en dinámicas sociales de confianza, trato cercano y pertenencia. El clima organizacional armonioso es tanto una causa como una consecuencia de la permanencia del personal. Sin embargo, la fragilidad de estas estructuras se manifiesta cuando ocurre la rotación, exponiendo la dependencia de relaciones informales y la falta de esquemas sistemáticos de gestión del talento.

Conclusiones

La investigación demostró que en los micronegocios del Mercado Central de Acapulco existe una conexión estrecha entre la estabilidad laboral y el clima organizacional. Los datos cuantitativos muestran que los negocios con menor rotación presentan un ambiente más armónico, caracterizado por mejor comunicación, respeto y sentido de pertenencia, lo cual favorece la continuidad y un entorno laboral positivo.

Desde el enfoque cualitativo, se identificó que la contratación por recomendación personal genera un modelo de gestión basado en la confianza,

que fortalece el clima laboral al crear vínculos de familiaridad. Esta cercanía emocional funciona como capital social que amortigua tensiones y refuerza el respeto mutuo en los equipos de trabajo.

Sin embargo, la alta rotación sigue siendo un desafío, ya que afecta la productividad y evidencia la falta de mecanismos formales de retención. Así, se concluye que mejorar la estabilidad no depende solo de condiciones formales, sino de consolidar relaciones de confianza, estructuras organizativas flexibles y una cultura basada en la identidad comunitaria.

Recomendaciones

Establecer procesos de inducción para nuevos empleados

Aunque la contratación sea por recomendación, se sugiere implementar una bienvenida básica: explicación de funciones, presentación al equipo y acompañamiento inicial. Esto reduce el estrés y mejora la retención.

Impulsar la comunicación interna

Crear espacios informales pero frecuentes de diálogo, como reuniones breves o retroalimentación individual, ayuda a resolver conflictos y a fortalecer un clima laboral positivo.

Crear incentivos de permanencia asequibles

Se pueden ofrecer estímulos no monetarios como horarios flexibles, bonos por permanencia, días libres o reconocimientos, los cuales fortalecen la motivación y el sentido de pertenencia.

Capacitar a los propietarios en habilidades básicas de gestión de personal

Se recomienda que los dueños tomen talleres breves sobre liderazgo y manejo de equipos para mejorar su gestión sin perder cercanía con los empleados.

Documentar buenas prácticas laborales dentro del negocio

Llevar un registro informal de acciones efectivas, como procesos de entrenamiento o normas internas exitosas, ayuda a mantener la continuidad y mejora futura.

Finalmente, promover estabilidad laboral en micronegocios mejora sus resultados y el bienestar de los trabajadores. Adoptar la NOM-035 es un reto, pero también una oportunidad para mejorar el entorno laboral de estas unidades económicas. La formalización y políticas inclusivas son fundamentales para lograr un desarrollo económico local más justo y sostenible.

Referencias

- Banco Mundial. (2024). *Sector financiero*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialesector/overview>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Blog es.nom-035. (s.f.) ¿Cómo afecta la NOM35 la productividad laboral en empresas pequeñas y medianas de México? https://blogs-es.nom-035-stps-mx.com/articulo-como-afecta-la-nom035-la-productividad-laboral-en-empresas-pequeñas-y-medanas-en-mexico-186343?utm_source=chatgpt.com
- Brito Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *RICEA Revista iberoamericana de contaduría economía y administración*, 7(13). 10.23913/ricea.v7i13.114
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (11.ª ed.). McGraw-Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Artículo 4 de 1917 (México).
- Diario Oficial de la Federación*. (2015) Ley Federal del Trabajo. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf
- Equipo de edición de Vorecol. (2024, septiembre 14). *La relación entre la administración por objetivos y la creatividad en entornos laborales: ¿fomenta o limita la innovación?* Vorecol Blogs. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-la-relacion-entre-la-administracion-por-objetivos-y-la-creatividad-en-entornos-laborales-fomenta-o-limita-la-innovacion-191202>
- González Chávez, G. (Coord.). (2021). *Importancia de las mipymes en el desarrollo eco-*

- nómico de México. Universidad Nacional Autónoma de México. https://libros.iiec.unam.mx/sites/libros.iiec.unam.mx/files/2021-03/IMDE_GGC.pdf
- Govea Andrade, K., y Zúñiga Briones, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación & Negocios*, 13(21). <https://doi.org/10.38147/invneg.v13i21.80>
- Hernández, E. (2021, 24 de enero). Tragedia, historia y olvido en el Mercado Central. *El Sol de Acapulco*. https://oem.com.mx/elsoldeacapulco/local/tragedia-historia-y-olvido-en-el-mercado-central-acapulco-guerrero-noticia-hoy-inseguridad-violencia-acapulco-ayuntamiento-17000703?utm_source=chatgpt.com
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo* (ENOE). INEGI. [HTTPS://WWW.INEGI.ORG.MX/CONTENIDOS/SALADEPRENSA/BOLETINES/2023/ENOENT/ENOENT2023_08.PDF](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENOENT/ENOENT2023_08.PDF)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2024a). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo* (ENOE). INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/ENOE/ENOE2024_09.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2024b). *Mediciones de la economía informal trimestral por entidad federativa* (MEITEF). INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/MEITEF/MEITEF2024_02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2025a). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: Datos de Acapulco*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2025b). *Indicadores de ocupación y empleo*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/iooe/ioe2025_01_29.pdf
- Máynez-Guaderrama, A. y Cavazos-Arroyo, J. (2021). Consecuencias del agotamiento laboral en tiendas de conveniencia. *Investigación Administrativa*, 50(128). <https://doi.org/10.35426/iav50n128.03>
- Morales Arredondo, L. E. (2021). La estabilidad en el empleo y la reinstalación obligatoria. Apartado A del artículo 123 constitucional mexicano. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (33), 69-101. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/16324/17033>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 8: promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, tendencias 2023*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_881012.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Trabajo decente. OIT. https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente?utm_
- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo Identificación, análisis y prevención*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion#:~:text=La%20NOM%20035%20tiene%20como,en%20los%20centros%20de%20trabajo>.
- Sora, B., González-Morales, M. G., Caballer, A. y Peiró, J. M. (2011). Consequences of job insecurity and the moderator role of occupational group. *The Spanish Journal of Psychology*, 14(2), 820-831. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n2.29
- Staff Margen. (2025). *Micronegocios: claves del empleo en México*. Margen. https://revista-margen.com/micronegocios-claves-del-empleo-en-mexico/?utm_
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay P. L. y Villafuerte-Peñafiel, N. A. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(Extra 1), 234-261. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>

4. El impacto de la cultura organizacional en los costos de calidad



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.04>

SOFÍA MITRE CAMACHO*
ROSALINDA ARMAS GÓMEZ**
ENRIQUE VÁZQUEZ FERNÁNDEZ***

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo el análisis correlativo de la cultura organizacional con los costos de calidad en el servicio. El estudio se realizó a cinco empresas de servicio de arrastre vehicular grúas del estado de Tlaxcala. Para la determinación de la hipótesis de investigación se correlacionó la cultura organizacional con los costos de calidad, llegando a una hipótesis positiva. Una cultura organizacional impacta en una disminución en los costos de calidad, en la concientización del recurso humano para contribuir con la compañía. Estas empresas erogan costos de calidad como de prevención, capacitación al recurso humano, evaluación de inspección y pruebas de servicios, para asegurarse de que cumplan los estándares de calidad, en fallas internas por traslados erróneos, y los más graves, los costos por fallas externas, que otorgan la imagen de la organización. La metodología utilizada es de carácter mixta, correlacional, documental, transversal y de campo.

* Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0821-6458>; correo electrónico: sofia.mitre@uatx.mx

** Maestra en Administración. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1229-7142>

*** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-5041>

Palabras clave: *cultura organizacional, costos de calidad, recurso humano, prevención.*

Introducción

La cultura organizacional constituye el alma de cualquier empresa. Se define como un conjunto de creencias, valores, costumbres, hábitos y significados compartidos por los miembros de una organización, los cuales influyen directamente en la forma en que se trabaja y se convive dentro de ella (Cújar, 2013).

Schein (1983) la describe como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. Esta visión resalta el papel central que juega la cultura en el comportamiento y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Existen varios tipos de cultura organizacional, los cuales pueden clasificarse, según el modelo de Handy (1993), en: cultura del poder, cultura de roles, cultura de tarea y cultura de personas.

Además, otros autores como Cameron y Quinn (1999) proponen el modelo de valores en competencia, que clasifica las culturas en: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica.

Importancia de la cultura organizacional

Reconocer la importancia de la cultura organizacional permite comprender cómo esta influye de manera directa en el clima laboral, el compromiso del personal y el rendimiento general de la empresa. La literatura revisada señala que elementos como el bienestar laboral, misión, visión, valores, liderazgo y participación son fundamentales para la permanencia de las organizaciones, siendo esta un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier institución.

Cumple funciones esenciales tales como:

- Brindar identidad y sentido de pertenencia a los trabajadores.

- Establecer normas de comportamiento y guías para la toma de decisiones.
- Fomentar la cohesión y el trabajo en equipo.
- Incrementar la motivación, el bienestar laboral y el compromiso organizacional.

Además, se ha evidenciado que una cultura organizacional sólida contribuye a la productividad y lealtad del personal, facilita la adaptación al cambio y permite alcanzar los objetivos estratégicos de las instituciones. En contextos de globalización, la cultura organizacional puede convertirse en un elemento diferenciador que favorece la competitividad y sostenibilidad (Gómez, 2008).

Antecedentes de los costos de calidad

Taylor (1911) es conocido como el padre de la administración científica, quien fue uno de los primeros en enfatizar la eficiencia en la producción y el control de calidad. Su enfoque en el control y estandarización de procesos sentó las bases para medir costos asociados con la calidad.

Shewart (1931) desarrolló el concepto de control estadístico de calidad, estableciendo métodos para controlar y reducir la variabilidad en los procesos de producción. Su trabajo proporcionó herramientas estadísticas que facilitaban el análisis de costos relacionados con la calidad.

Deming (1950) amplió el trabajo de Shewhart y estableció una metodología para la mejora continua, destacando la importancia de los costos asociados con fallos y mejoras en los procesos de calidad. Su teoría, especialmente la del “ciclo PDCA” (Plan-Do-Check-Act), influyó enormemente en la filosofía de costos de calidad en Japón y después en todo el mundo.

Feigenbaum (1956) es conocido por introducir el término *costos de calidad* y desarrollar un modelo de costos de calidad que incluye costos de prevención, evaluación y fallos. Propuso que los costos de calidad reflejan el precio de no lograr productos o servicios sin defectos.

Campanella (1999) actualizó los conceptos de *costos de calidad*, identificando que estos deben clasificarse y gestionarse para ser utilizados como una herramienta estratégica en la toma de decisiones. Sugirió una estructura que permite analizar costos internos y externos en detalle.

Definición de costos de calidad

Los costos de calidad son aquellos costos que se incurren para asegurar que el producto o servicio cumple con los estándares de calidad establecidos, así como los costos asociados con fallos en el cumplimiento de dichos estándares (Crosby, 1979).

Así también, Evans y Lindsay (2011) definen los costos de calidad como los costos totales que la organización incurre al no cumplir con las expectativas del cliente en términos de calidad del producto o servicio.

Tipos y clasificación de los costos de calidad

Los costos de calidad, de acuerdo con diversos autores, se clasifican en cuatro categorías: costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallos internos y fallos externos; incluyendo los costos intangibles en los cuatro grupos, pero sobre todo en los dos últimos. Algunos de los autores que han realizado estas clasificaciones son: Harrington (1990), Campanella (1997) así como la ASQC y AECA.

Tabla 4.1. *Clasificación de cotos de calidad*

Concepto	Descripción
Costos de prevención	Son los costos destinados a evitar la aparición de defectos o errores en el producto o servicio antes de que ocurra. Involucran actividades de planificación y control de calidad.
Costos de evaluación	Son costos incurridos para medir, evaluar y verificar la calidad de los productos o servicios, asegurando que cumplan con los estándares (inspección, pruebas de productos, auditorías de calidad y mantenimiento de equipos de medición).
Costos de fallas internas	Son los costos derivados de fallas de calidad que se detectan antes de que el producto o servicio llegue al cliente, como desechos, reprocesos, costos de análisis de fallas y tiempo de inactividad en la producción.
Costos de fallas externas	Son los costos derivados de fallas de calidad que son detectadas después de que el producto o servicio ha sido entregado al cliente. Ejemplo son las garantías, devoluciones, reclamaciones y pérdida de reputación.

Fuente: elaboración propia.

Reconocimiento de los costos de calidad en los estados financieros

En los estados financieros, los costos de calidad se reconocen como gastos asociados a mantener y mejorar la calidad de los productos o servicios. El impacto total de los costos de calidad se registra en el estado de resultados y puede incluirse bajo diferentes cuentas según la naturaleza y función del gasto en la empresa. En algunos casos, las empresas también presentan una nota explicativa sobre la inversión en calidad para detallar el impacto de los costos en la mejora de los procesos.

Presentación de costos de calidad

Los costos de calidad se presentan a través de un informe en el cual se muestra la información necesaria para optimizar y vigilar adecuadamente este tipo de costos.

Los costos se alcanzan para perfeccionar la planeación, el control y la toma de decisiones de los administradores.

Es necesario recordar que un sistema de costos de calidad resume en un solo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias, y el cual se puede adaptar a la empresa en cuestión como un traje a la medida, no obstante, esto no se traduce en que el sistema por sí mismo reducirá dichos costos y mejorará la calidad.

Ventajas de implementar un SGC

- I. Facilita al consejo de calidad una herramienta para determinar mejoras de la calidad.
- II. Sirve como herramienta para evaluar de manera similar los resultados de cada área y el impacto de las mejoras realizadas.

Cuando no se carece de un sistema de costos de la calidad, continuamente cada área considera la calidad en conceptos diferentes, creando diversos criterios y sistemas difíciles de unificar; cuando existe un consejo de calidad se da a conocer el cuadro global con respecto a la calidad. Esto

permite entonces a todos coincidir con las acciones de mejoras de la organización e integrarlas en una herramienta administrativa que las analiza en un término común, el valor monetario del costo o del ahorro.

- I. Otorga un sistema de soluciones a los problemas.
Pondera el impacto de los costos, su relevancia en cuanto al total del monto, de tal manera que facilita al consejo de calidad tomar decisiones y programar acciones metódicas para la mejora continua cumpliendo los objetivos trazados.
- II. Cumplimiento de los objetivos de calidad acordes a los objetivos y fines de la organización.
- III. El uso eficaz y eficiente de los recursos, de acuerdo al presupuesto trazado.

Desventajas de adoptar un SGC

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) conlleva una serie de desventajas que deben ser consideradas por las organizaciones antes de tomar la decisión de adoptarlo. Inicialmente, como señalan Yanez-Moretta y Rea-Vaca (2022), la implementación puede generar incomodidad, especialmente de naturaleza económica debido a las inversiones necesarias. Aunque a mediano plazo se espera que los resultados permitan que la organización sea más eficiente, competitiva y próspera, es importante reconocer los costos iniciales.

Los costos de implementación son una de las principales preocupaciones, como señalan Carro y Carro (2008), ya que pueden ser significativos y deben ser analizados cuidadosamente antes de tomar la decisión de implementar un SGC. Además, las auditorías internas pueden representar un desafío, en particular cuando no se gestionan con el objetivo de medir el desempeño, como apunta Chiarini (2019).

El tiempo necesario para desarrollar el sistema también es un factor para considerar, ya que puede influir directamente en los costos de implementación y mantenimiento. La inflexibilidad y la burocracia pueden complicar aún más la tarea, dificultando la tarea de mantener el entusiasmo de los empleados, como señala Fragas (2011).

La falta de compromiso de la alta dirección, como señalan Al-Najjar y Kamel (2011), puede obstaculizar aún más la implementación de las normas y generar conceptos erróneos que dificultan el proceso.

Normatividad en México

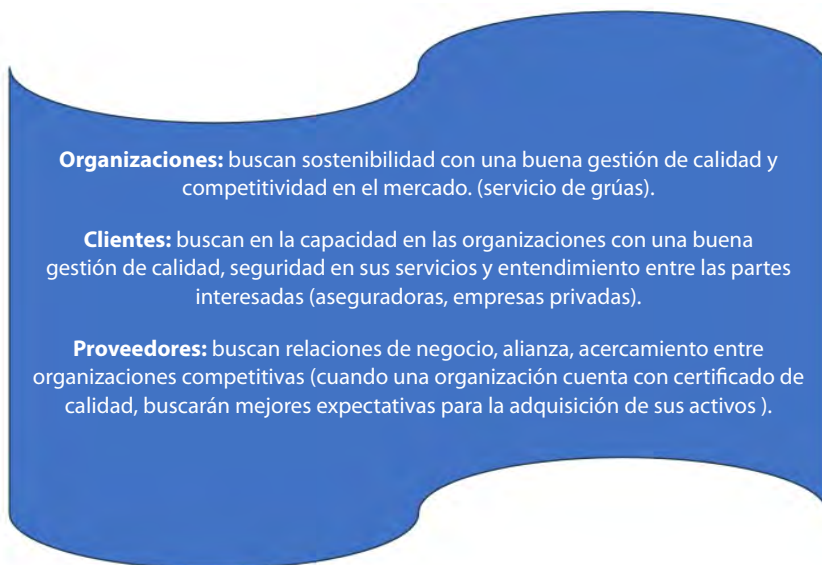
Son un conjunto de directrices que ayudan a las empresas a gestionar sus operaciones, productos y servicios de manera óptima. Estas normas permiten a las empresas mapear y documentar sus procesos, lo que ayuda a reducir los costos de servicios o producción.

Las normas que aplican para los costos de calidad son la ISO 9000 y la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC:

I. Normas ISO 9000

Esta norma internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicables a:

Figura 4.1. Descripción del entorno en la aplicación en sistemas de gestión de la calidad ISO 9000.



Esta norma internacional especifica los términos y definiciones que se aplican a todas las normas de gestión de la calidad.

II. Norma NMX-CC-9001-IMNC

Esta norma internacional determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a los estándares internacionales para que las organizaciones las utilicen, para certificaciones o con fines contractuales.

El ciclo PHVA se refiere a los siguientes pasos:

- **Planifica:** es establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente.
- **Hace:** implementa lo planificado.
- **Verifica:** realiza el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actúa:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Material y métodos

La metodología utilizada para la presente investigación es de carácter mixto integrando tanto enfoques cualitativos como cuantitativos para ofrecer un análisis integral del fenómeno estudiado. En primera instancia se realizó una revisión documental que constituyó el sustento teórico y conceptual del estudio, permitiendo fundamentar y delimitar las variables de interés.

Después se llevó a cabo un análisis correlacional cuyo objetivo principal fue identificar y cuantificar la relación existente entre la cultura organizacional y los costos de calidad dentro del contexto empresarial. Para ello, se recolectaron datos numéricos directamente de las empresas participantes mediante la aplicación de encuestas estructuradas, facilitando un acercamiento empírico que complementó la base documental.

El tamaño de la muestra estuvo conformado por cinco empresas del sector de grúas de arrastre vial, maniobras y traslado de maquinaria pesada ubicadas en el estado de Tlaxcala, México.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia ya que se seleccionaron empresas accesibles y dispuestas a trabajar en el estudio.

Como criterio para ser consideradas, debían contar con al menos 10 empleados que desarrollaran actividades. Por lo que con la información recopilada se pudo analizar la relación existente entre la cultura organizacional y los costos de calidad dentro del contexto operativo de este sector.

Durante el desarrollo de la investigación no se presentaron limitaciones significativas que afectaran el alcance o la calidad del análisis. No obstante, al tratarse de un muestreo no probabilístico por conveniencia y de un número reducido de empresas participantes, los resultados no pueden generalizarse a todo el sector de grúas de arrastre vial y traslado de maquinaria pesada.

A continuación se presenta la matriz de congruencia utilizada:

Tabla 4.2. *Matriz de congruencia*

Tema	Pregunta	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Indicadores
El impacto de la cultura organizacional en los costos de calidad	¿Cómo impacta la cultura organizacional en los costos de calidad de la empresa?	Analizar la influencia de la cultura organizacional en los costos de calidad dentro de una empresa, con el fin de identificar estrategias que permitan la mejora en el desempeño y la reducción de los costos de calidad.	Evaluar los elementos de la cultura organizacional que inciden en la prevención, detección y corrección de errores relacionados con la calidad. Identificar la relación entre prácticas culturales internas y los diferentes tipos de costos de calidad.	Una cultura organizacional fuerte y orientada, reduce los costos de calidad de la organización al minimizar errores, retrabajos y desperdicios.	• Independiente: Cultura organizacional • Dependiente: Costos de calidad	• Comunicación interna efectiva • Trabajo en equipo • Valores organizacionales • Costos de prevención • Costos de evaluación • Costos por faltas

Fuente: elaboración propia.

Para la recopilación de datos se utilizó una encuesta estructurada con preguntas formuladas mediante una escala de Likert, diseñada para medir las variables de estudio.

Esta escala facilitó la cuantificación de las percepciones y opiniones de los administradores de las empresas, ofreciendo una medición uniforme y comparable entre los distintos sujetos encuestados. Además, la aplicación de la encuesta fue realizada a través de Google Forms, lo que facilitó la obtención de los datos garantizando que la recolección fuera realizada de la manera correcta.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento de medición utilizado en la encuesta, se calculó el Alpha de Cronbach, en donde los valores obtenidos fueron satisfactorios, pues se obtuvo un resultado de 0.892, superando el umbral recomendado de 0.70, lo que indica una adecuada consistencia interna de los ítems que confirman las escalas de cultura organizacional y costos de calidad.

Tabla 4.3. Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Núm. de elementos
.892	.846	17

Fuente: extraída del programa SPSS versión 24, elaboración propia.

Asimismo, también se aplicó la correlación de Pearson para evaluar la relación entre la variable dependiente “Cultura organizacional” y la variable independiente “Costos de calidad”. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa, lo que sugiere que, a mayor desarrollo de una cultura organizacional sólida, existe una disminución en los costos asociados a la calidad dentro de las empresas estudiadas.

Tabla 4.4. *Correlaciones de Pearson*

Correlaciones			
		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	.991**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	5	5
VD	Correlación de Pearson	.991**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	5	5

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: extraída del programa SPSS versión 24, elaboración propia.

Tabla 4.5. *Resultados (en porcentajes)*

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
BLOQUE I					
1. Se comparten valores claros que guían el comportamiento del personal.	20	60	20	-	-
2. Los líderes promueven el trabajo en equipo y la colaboración.	-	60	-	20	20
3. Se fomenta la comunicación abierta y honesta en todos los niveles.	-	100	-	-	-

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Se utilizan canales claros y efectivos para la comunicación interna.	-	100	-	-	-
5. Los colaboradores reciben retroalimentación constante sobre su desempeño.	20	40	20	20	-
BLOQUE II					
16. Los clientes reportan menos quejas desde que se implementaron controles de calidad.	-	100	-	-	-
17. Se identifican claramente los costos de calidad (prevención, evaluación, fallas internas y externas).	20	60	-	-	20
18. La falta de mantenimiento oportuno ha generado costos adicionales evitables.	-	40	20	20	20
19. Los errores en el servicio afectan significativamente los costos operativos de la empresa.	40	60	-	-	-
20. La administración reconoce la relación entre inversión en calidad y reducción de costos a largo plazo.	60	40	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

Interpretaciones

En el primer bloque, en los ítems 3 y 4 se comprende que existe una comunicación abierta y honesta, se usan canales efectivos de comunicación, esto indica una cultura organizacional fuerte en cuanto a la transparencia y flujo de información.

En el segundo bloque los ítems 16 y 20 en relación calidad-costos indican que los clientes reportan menos quejas desde que se aplican controles de calidad, también se reconoce que invertir en calidad reduce costos a largo plazo. Sin embargo, en el ítem 13 los resultados se encuentran divididos teniendo un 20% en cada respuesta, por lo cual existe una falta de consenso sobre si la capacitación es realmente una necesidad en la empresa.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian la fuerte relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y los costos de calidad en las empresas del sector de grúas en Tlaxcala, pues el alto valor obtenido en el alpha de Cronbach revela que la encuesta utilizada fue confiable para medir ambas variables, confirmando la consistencia interna de los ítems y la adecuación del instrumento para este contexto.

Mientras que la correlación de Pearson indica que el fortalecimiento en la cultura organizacional se asocia con la reducción notable en los costos relacionados con la calidad.

Dado que las empresas evaluadas invierten en capacitación, mantenimiento preventivo y controles de calidad, se observa que una cultura organizacional bien desarrollada puede incentivar la responsabilidad y participación de la persona en estas actividades, generando así ahorros importantes para la empresa.

Como conclusiones, se destaca la importancia de la cultura organizacional en la gestión eficiente de los costos de calidad dentro de las empresas del sector de grúas en el estado de Tlaxcala, demostrando que a través de la inversión en aspectos culturales como lo son la comunicación efectiva, valores compartidos y capacitación del personal, puede traducirse en beneficios económicos y operativos para las organizaciones.

Finalmente, una de las recomendaciones para futuras investigaciones es ampliar el tamaño y tipo de muestreo para fortalecer la validez externa de estos hallazgos y profundizar en el análisis de variables que puedan moderar o mediar esta relación.

Referencias

- Al-Najjar, B. y Kamel, M. (2011). *Integrated quality management systems*.
- Alexander, A. (1994). *Quality management and quality assurance standards*. McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Caballero Lopez, J. E. (2009). <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v55n216/revision.pdf>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Campanella. (1999). *Principles of Quality Cost: Implementation, and Use*. Milwaukee : WI ASQ Quality press.
- Carro, C. y Carro, J. (2008). *La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000*.
- Chiarini, A. (2019). *Lean Organization From the tools of the Toyota Production System to lean office*. Springer.
- Colunga, C. y Saldierna, A. (1994). *Los costos de calidad*. Editorial Universitaria Potosina.
- Crosby, P. (1979). *Quality Is Free*. McGraw Hill.
- Cújar. (2013). Cultura organizacional y desempeño; Cultura organizacional. *Revista Universidad & Empresa; Revista Innovar*, 15(24), 29-53. 19(33), 145-156.
- Deming, W. E. (1950). *Elementary principles of the statistical control of quality*.
- Evans, J. E. y Lindsay, W. M. (2011). *Managing for Quality and Performance Excellence*. E.U: South-Western.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3rd ed.). Free Press.
- Fragas, L. (2011). *Costos de la calidad y mejora continua*.
- Gómez, J. A. (2008). La globalización cultural en las organizaciones. *Revista de Gestión Empresarial*, 10(2), 45-60.
- Gómez, J. A. (2008). La globalización cultural en las organizaciones. *Revista de Gestión Empresarial*, 10(2), 45-60.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Oxford University Press.
- Harrington, H. J. (1987). *Poor-Quality Cost*. New York: Marcel Deldoor.
- Harrington, J. (1990). *El coste de la mala calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- John, A. (2016). *Normas básicas de higiene del entorno en la atención sanitaria*. Organización Mundial de la Salud. <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/246209/9789243547237-spa.pdf;jsessionid=98A5D7C69806F077F4D7F5B862DCA0B-B?sequence=1>
- Marioly, M., Jacobo, C. y O. S. (2023). Cultura organizacional: una revisión sistemática. *Revista Sanandres*, 35, 198-201.

- Monteiro, A. (2023). *Cultura organizacional en contextos contemporáneos*.
- Schein, E. H. (1983). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: Van Nostrad.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Tokio: Asian Productivity Organization.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific mamagement*. New York: Harper & Bhroters.
- Yanez-Moretta, P. y Rea-Vaca, F. (2022). Sistemas Integrados de Gestión en un contexto de responsabilidad social. *Polo de Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(1).

5. Cultura organizacional en el ámbito de productores del queso artesanal de Las Mesas, Guerrero



FLORIBERTA JIMÉNEZ NAVA*

JOSÉ LUIS SUSANO GARCÍA**

CITLALLI ARROYO ROSAS***

GABRIELA DEL CARMEN RIVERO SOLANO****

DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.05>

Resumen

El queso artesanal producido en Las Mesas, Guerrero, es mucho más que una actividad económica, pues es considerada como una práctica profundamente arraigada a lo cultural y la transmisión de generación en generación. El presente estudio se adentra y analiza la cultura organizacional de los productores de queso, asimismo es de necesidad destacar la práctica de valores éticos que existe en el proceder de los trabajos, la cooperación y el respeto a las técnicas ancestrales; puesto que estos saberes permiten mantener los lazos en la comunidad sin alterar la calidad del producto. La presente investigación se centró en una metodología con un enfoque cualitativo y tipo descriptivo, para lo cual tomó como población a grupos focales, con el fin de identificar las percepciones y dinámicas internas. Entre los resultados se encontró que los productores comparten diversas creencias, normas y prácticas que son sostenibles; así mismo, mostraron la disposición de ade-

* Licenciada en Mercadotecnia. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. Correo electrónico: 19270010@uagro.mx

** Doctor en Administración y Gestión Empresarial. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1048-1173>

*** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3826-5252>

**** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México.

cuarse en la innovación, la recepción de capacitaciones y entablar alianzas, sin perder su identidad cultural. Esta cultura organizacional representa un capital social clave para enfrentar desafíos económicos y tecnológicos, y constituye una base sólida para diseñar estrategias de desarrollo local sostenibles e inclusivas, alineadas con los valores de la comunidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Palabras clave: *cultura organizacional, producción, identidad, desarrollo.*

Introducción

El presente estudio de la cultura organizacional aplicado a los productores de queso artesanal de Las Mesas, Guerrero, es de suma importancia, pues este sector representa una parte importante del patrimonio cultural y económico de la región. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), en esta comunidad la producción agropecuaria, particularmente la elaboración de queso artesanal, constituye una fuente principal de ingreso para muchas familias. Más allá de su valor económico, esta actividad es una tradición transmitida de generación en generación, fortaleciendo los lazos familiares y comunitarios mediante saberes y prácticas ancestrales (Agudelo-López, Hernández-Juárez & Cruz-Ramos, 2021).

Espejel et al. (2018) manifiestan que la cultura organizacional es de gran impacto en las relaciones intrapersonales entre los productores, como también en la calidad del producto final y en las prácticas comerciales que son sostenibles dentro de su sector. Debido que la comprensión de las normas, valores, creencias y tradiciones que forman parte de esta cultura brinda una visión muy profunda sobre los retos y oportunidades que enfrentan los productores actualmente en la zona.

Los procesos de globalización y avances tecnológicos han transformado las maneras de producción y comercio, por lo que es necesario analizarlas como tradiciones culturales. Esta adaptación es significativa ante la creciente demanda de productos locales y artesanales, por lo que es importante ver cómo estos cambios modifican la autenticidad del producto artesanal del queso, lo que representa una oportunidad valiosa para

los productores de Las Mesas (Cervantes-Escoto, Islas-Moreno & Camacho-Vera, 2022).

La cultura organizacional es impactada por el contexto regional; donde elementos como la geografía, el clima, el acceso a mercados y las tradiciones culturales influyen en los métodos de producción y la dinámica comercial. Además, las áreas rurales o montañosas, las condiciones climáticas, también son un factor que afecta la disponibilidad de recursos, mientras que la cercanía o aislamiento respecto a grandes mercados modifica las estrategias de venta y competencia. Asimismo, las tradiciones de producción quesera también modifican la mentalidad y las prácticas de los artesanos presentes (Hall, 1990; Ovando-Flores et al., 2021).

En cuanto a las personas que están involucradas, los saberes que se dan de generación en generación, la capacitación y el compromiso con la calidad se fortalecen con un sentido de pertenencia y cultivan un ambiente laboral basado en la confianza y colaboración, donde la relación emocional con la materia prima, el equilibrio entre innovación y respeto por la tradición, así como el trabajo en colaboración son elementos que manifiestan el clima organizacional y las prácticas cotidianas (Ayakwah, Fiankor & Donkor, 2019; Gutiérrez & Cruz, 2021).

El presente estudio de investigación identificó áreas de mejora en cooperación, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico, aspectos fundamentales para asegurar la posibilidad de la producción artesanal a largo plazo; donde se proponen herramientas tanto académicas como prácticas para el fortalecimiento de la producción, comercialización y preservación de la tradición, mejorando la competitividad en un mercado dinámico (Revista Venezolana de Gerencia, 2018).

Por otra parte, Tylor (1871) define la cultura como “ese complejo todo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”, definición que ayuda a comprender la profundidad cultural que impregna la organización de estos productores. Debido a ello, Hall (1990) muestra que la identidad cultural es un proceso de identificación con una tradición que manifiesta continuidad con el pasado, mostrando cómo los productores mantienen viva su herencia a través de sus prácticas.

Además, el clima organizacional, mencionado por Denison (1990) como “el entorno emocional y social que prevalece dentro de una organización”, se manifiesta en la cooperación, el respeto y la tradición presentes en estas comunidades. Esto es un clima clave para fortalecer la cohesión y el éxito colectivo en la producción artesanal (Schein, 2017). El estudio de cultura y clima organizacional en los productores de queso artesanal de Las Mesas muestra cómo tradición, identidad y colaboración se entrelazan para preservar prácticas centenarias y fortalecer el tejido social. La producción de queso va más allá de un proceso económico; es un símbolo de identidad colectiva y resistencia cultural.

Material y métodos

Enfoque de la investigación

Se pretende trabajar con el enfoque cualitativo, dado que se busca entender las prácticas, valores y tradiciones dentro de la cultura organizacional de los productores de queso artesanal, lo que permite explorar a profundidad las percepciones, creencias y comportamientos de los productores en un contexto específico.

Tipo de investigación

Descriptiva, ya que esta es útil para hacer un diagnóstico de la cultura organizacional en un contexto específico, como el de los productores de queso artesanal. Este tipo de investigación permitirá observar y describir las características de la misma (valores, tradiciones, formas de trabajo, etc.) sin intervenir directamente en el proceso.

Técnicas de recolección de datos

Se trabajará en grupos focales con la intención de organizar discusiones grupales con ciertos productores de queso, donde se puedan explorar temas clave relacionados, como las prácticas de trabajo, la importancia de las tradiciones y la colaboración entre los productores. Para así mismo identificar

y comprender las experiencias compartidas en un ambiente de interacción grupal y que a su vez nos permitirá obtener múltiples perspectivas y facilitar la participación entre los participantes, lo que permitirá una comprensión más completa.

Resultados

En la aplicación de nuestro grupo focal con los productores de queso artesanal de Las Mesas, Guerrero, se pudieron obtener hallazgos significativos en relación a la idea que tienen sobre la ética laboral dentro de la comunidad. En la cual, de manera general, los participantes expresaron que la ética constituye un pilar fundamental en su actividad productiva, tanto a nivel individual como colectivo, mostrando así uno de los elementos clave en el éxito y sostenibilidad de su producción artesanal.

En las preguntas, los productores respondieron que existe un fuerte compromiso con los valores tradicionales que han guiado su labor desde generaciones anteriores. Destacando que los productores mencionan que la ética se manifiesta en la constancia, el esfuerzo al trabajo bien hecho y cumplir con los acuerdos establecidos entre los miembros que conforman la comunidad, en la cual esta idea tiene coincidencia con lo que plantea Gutiérrez y Cruz (2021), quienes sostienen que en contextos rurales la ética laboral suele estar estrechamente ligada a la tradición, la identidad local y las formas comunitarias de producción.

Los valores que se consideran más importantes a la hora de trabajar según los trabajadores son el respeto, la responsabilidad y la honestidad, pues estos valores no solo guían las relaciones internas en cada unidad productiva, sino que también son clave en las relaciones con otros productores, clientes y actores externos. Así mismo se reitera que dichos valores permiten fortalecer la confianza mutua, evitar conflictos y garantizar la calidad del producto. Espejel et al. (2018) señalan que los valores compartidos son la base de la cultura organizacional en microempresas rurales, ya que estructuran las relaciones internas y externas, promoviendo la cohesión y la cooperación entre los distintos actores.

También cuando se les preguntó si consideran que la ética de trabajo contribuye al éxito en la producción de queso artesanal, la mayoría de las

respuestas fue afirmativa, de igual manera los productores indicaron que su forma ética de trabajar les ha permitido posicionarse favorablemente en los mercados locales, donde la calidad del producto y la confianza en el productor son criterios clave. Schein (2017) menciona que la ética organizacional se convierte en un recurso intangible que, al interior de las organizaciones, facilita la coordinación, la continuidad y la aceptación social, elementos indispensables en sistemas productivos tradicionales.

Los participantes también mencionaron la existencia de principios éticos comunes que todos los productores siguen, como no alterar el proceso tradicional, respetar los acuerdos sobre precios y a su vez respetar los turnos de venta en temporadas especiales.

Se destacó que estos principios influyen positivamente tanto en la organización del trabajo como en la forma en que los productores se relacionan entre sí. Teniendo en cuenta que la ética, entonces, no es solo un conjunto de reglas, sino una forma de vida que ha permitido construir relaciones sólidas, garantizar la continuidad de la tradición quesera y ofrecer un producto que representa un orgullo para su comunidad.

Los productores coincidieron en que la transmisión de saberes es uno de los pilares que sostienen la tradición quesera en Las Mesas. Este conocimiento que se transmite principalmente por medio de la práctica directa entre generaciones: padres, abuelos e hijos participan juntos en las tareas de producción, facilitando el aprendizaje a través del ejemplo, donde se ratifica también la conversación oral como forma de enseñanza.

Además, manifestaron un gran interés en complementar esta práctica tradicional con talleres o capacitaciones técnicas, con el objetivo de dar mayor formalidad a su actividad y mejorar aspectos como el control de calidad, empaque, higiene o comercialización. En esta perspectiva, Espejel et al. (2018) señalan que las microempresas rurales muestran alta disposición para adoptar conocimientos que fortalezcan sus capacidades productivas sin renunciar a su identidad cultural.

La mayoría de los participantes expresó sentirse orgullosa de pertenecer a una comunidad dedicada a la elaboración artesanal del queso. Para ellos, este oficio representa no solo una fuente de ingreso, sino también una herencia cultural y un legado familiar que fortalece los vínculos entre sus generaciones. Este sentido de pertenencia se refleja en su compromiso colectivo, la ayuda

mutua y el orgullo por el producto que ofrecen. Empleando las palabras de Schein (2017), destaca que el sentido de pertenencia es uno de los elementos más potentes dentro de la cultura organizacional, ya que da cohesión al grupo y permite que los valores compartidos se mantengan a pesar de los cambios contextuales. En la población de Las Mesas, este sentimiento impulsa el deseo de preservar el modelo artesanal, pero también de proyectarlo hacia nuevos espacios, como la organización de ferias o festivales dentro de la región; esta idea surgió de forma espontánea antes y durante el grupo focal y que fue bien recibida por todos los participantes.

Los productores mencionaron que el uso de sus técnicas tradicionales es esencial para garantizar el sabor y la calidad distintiva de su queso. Esta misma se considera una marca de identidad y una ventaja competitiva frente a los productos industriales. No obstante, mostraron interés a incorporar innovaciones siempre que no alteren los elementos esenciales del proceso artesanal. Este equilibrio entre tradición e innovación lo abordan Cervantes-Escoto et al. (2022), quienes proponen que los productores artesanales exitosos son aquellos que innovan sin perder autenticidad.

Declaran algunos participantes que ciertas técnicas antiguas se han ido perdiendo, como es el uso de utensilios de madera o ciertas prácticas de curado, y manifiestan interés en rescatar esas prácticas mediante talleres o capacitaciones comunitarios.

Respecto a los cambios en el mercado, reconocieron que han tenido que adaptarse a nuevas exigencias, sin embargo, no se cuenta con tal formalidad para la demanda de empaques o etiquetas informativas que se piden. En lo general, consideraron que el cambio ha sido progresivo, pero valoraron la capacidad colectiva de adaptarse sin comprometer la identidad del producto.

También se identificó una pequeña necesidad de organización para enfrentar desafíos comunes, especialmente frente a la competencia y la estandarización de precios. En este sentido, mostraron interés en recibir asesoría para implementar estrategias comerciales en común.

Se identificó que el proceso artesanal conlleva limitaciones en cuanto a volumen de producción, pero por ello existen prácticas como el reparto de funciones, la programación de tiempos y el uso de utensilios adecuados que han ayudado a mejorar la productividad. Los participantes valoran la eficiencia no solo como rapidez, sino como la capacidad de cumplir con los

pedidos sin sacrificar la calidad, lo cual refuerza su posicionamiento como productores un tanto responsables.

Los productores destacan que ya emplean algunas prácticas ecológicas, como el uso de hojas vegetales para envolver su producto, evitando plásticos. Consideran que estas acciones son un elemento distintivo del queso artesanal, y afirman que los consumidores valoran esta acción. Algunos expresaron interés en capacitarse en prácticas ecológicas más estructuradas, incluyendo certificaciones que les ayuden a tener mayor acercamiento en mercados conscientes y sostenibles.

Se indica que el precio del queso se determina principalmente con base en los costos de leche producida y la comparación con productos similares del mercado. No obstante, varios productores reconocieron que podrían mejorar el precio de su producto si contaran con herramientas para calcular mejor sus costos y valor agregado. También se discutió que el precio puede afectar la percepción de calidad, ya que muchas veces los consumidores asocian el precio con el valor del producto, aun cuando se trate de un producto artesanal.

Actualmente, existen algunas alianzas informales entre productores, pero la mayoría expresó la necesidad de establecer vínculos formales con instituciones, ya sean gubernamentales, universidades o asociaciones comerciales. Las alianzas son vistas como una vía para profesionalizar su actividad, mejorar el acceso a materiales y maquinaria, y participar en eventos como expos o ferias para promocionar sus productos a nivel regional o estatal.

Expresan algunos productores que han iniciado pruebas con derivados como la crema o el yogur, y han tenido una favorable respuesta entre sus clientes. Consideran que diversificarse les permitirá mejorar su competitividad sin perder su esencia, y están interesados en explorar nuevas líneas de producto, como quesos de maduración especial y derivados ya mencionados con anterioridad. Están de acuerdo en que diversificar puede captar a nuevos consumidores y facilitar el acceso a diferentes canales de comercialización.

Conclusiones

La aplicación cualitativa llevada a cabo con los productores de queso artesanal en Las Mesas, Guerrero, reveló que la ética laboral, los principios comunes

y el sentido de comunidad son aspectos fundamentales de su cultura organizacional. Estos factores no solo refuerzan la unidad dentro del grupo, sino que también tienen un impacto favorable en la calidad del producto y en la disposición hacia la profesionalización y el desarrollo constante, manteniendo a la vez su identidad cultural. Este descubrimiento está en línea con lo mencionado por Gutiérrez y Cruz (2021) sobre la importancia de los valores comunitarios y la ética laboral en las organizaciones rurales tradicionales.

La participación de los productores para involucrarse en las distintas capacitaciones, formalización y actividades grupales, como la realización de una feria artesanal, demuestra un firme compromiso con el progreso comunitario y la sostenibilidad del sector, en la cual esto responde a los desafíos de la globalización y la creciente competencia, y alinea con la necesidad de equilibrar la autenticidad e innovación señalada por Cervantes-Escoto, Islas-Moreno y Camacho-Vera (2022).

Así mismo, el deseo por incorporar prácticas amigables, formar asociaciones estratégicas y diversificar la oferta de productos representa una oportunidad clave para fortalecer la sostenibilidad ambiental y la competitividad, alineándose con las tendencias actuales de consumo responsable destacadas por Ayakwah, Fiankor y Donkor (2019); que mencionan que al tener una sólida base organizativa, los valores profundos y la visión orientada al crecimiento generan un entorno favorable para llevar a cabo políticas públicas y proyectos de desarrollo rural que valoren el patrimonio cultural y económico del queso artesanal.

Los resultados destacan la importancia de implementar acciones integrales que refuercen la estructura interna y la comercialización de productos, haciendo hincapié en la formalización, sostenibilidad y difusión cultural, en la cual se muestra que estos elementos son fundamentales para la preservación del patrimonio intangible y el bienestar económico de la comunidad (Espejel, Díaz & Rojas, 2018).

Para culminar, los principios culturales que rigen los productores de Las Mesas están basados en valores firmes que realzan su unidad y dedicación hacia la calidad y la tradición. Esta conexión del apego cultural con una disposición positiva hacia el aprendizaje, la formalización y el trabajo cultivado sugiere un futuro alentador para este sector, en el cual la profesionalización y la innovación, en armonía con la identidad artesanal, son puntos esen-

ciales para afrontar los retos del mercado actual y garantizar la viabilidad a largo plazo.

Por lo visto, es importante diseñar y ejecutar iniciativas que refuercen estas áreas, utilizando los recursos internos y fomentando procesos que busquen la formalización, sostenibilidad e innovación, por ende, estas medidas contribuirán al desarrollo económico, y permitirán la conservación y valorización del patrimonio cultural que simboliza el queso artesanal en Las Mesas.

Referencias

- Agudelo-López, D., Hernández-Juárez, J. y Cruz-Ramos, R. (2021). Quesillo: A cultural and economic legacy in Oaxaca through the social and solidarity economy. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, 1496193. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2024.1496193/full>
- Ayakwah, A., Fiankor, D. D. D. y Donkor, E. (2019). The social fabric of cheese agroindustry: Cooperation and competition aspects. *Sustainability*, 11(10), 2921. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/10/2921>
- Cervantes-Escoto, F., Islas-Moreno, A. y Camacho-Vera, J. H. (2022). Innovación en queserías tradicionales mexicanas: Equilibrio entre autenticidad y mejora organizativa. *Estudios Sociales*, 30(56), 1-22. <https://doi.org/10.24836/es.v30i56.794>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Espejel García, A., Díaz González, M. y Rojas Jiménez, L. (2018). Cultura organizacional y competitividad en microempresas rurales del sector agroalimentario en México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42(22), 35-48.
- Gutiérrez, R. y Cruz, C. (2021). Ética del trabajo y valores comunitarios en organizaciones rurales tradicionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, 6(11), 45-63.
- Hall, S. (1990). Cultural identity and diaspora. En J. Rutherford (ed.). *Identity: Community, Culture, Difference* (pp. 222-237). Lawrence & Wishart.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Censo Agropecuario 2020. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/agropecuario/2020/>
- Ovando-Flores, H., Thomé-Ortiz, H., Barragán-López, E. y Torres-Villa, R. (2021). Functional social organization to obtain the region of origin Cotija cheese collective brand. *Agro Productividad*, 14(8), 24-32. <https://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/1958>
- Revista Venezolana de Gerencia. (2018). Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 424-441. <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115011/>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. John Murray.

6. La cultura organizacional y su influencia en la permanencia de las micro y pequeñas empresas (mypes) en la zona centro de Chilpancingo, Guerrero



YOMIRA CARRANZA ARAUJO*

EVELYN JANET ZAVALA CARBAJAL**

LILIANA GALEANA CAMACHO***

ROSA ALEJANDRA VÁZQUEZ MARTÍNEZ****

DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.06>

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura organizacional en la permanencia de micro y pequeñas empresas (mypes) en Chilpancingo, Guerrero. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, la muestra se conformó por 48 participantes, seleccionados de forma aleatoria simple, los datos fueron recabados mediante un cuestionario de 18 preguntas, validado por el coeficiente alfa de Cronbach.

Los hallazgos reflejan que la mayoría de los encuestados desconoce sobre la identidad de la organización, además no considera relevante definir su misión y visión, debido a que estos conceptos no son significativos para ellos y los propietarios están solo enfocados en la rentabilidad del negocio, y en lo referente a los valores de la organización, estos no son compartidos ni

* Ingeniera en Gestión Empresarial. Maestrante en Dirección de Organizaciones en la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0125-279X> ; correo electrónico: 24500596@uagro.mx

** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-9777>

*** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2650-1754>

**** Doctora en Administración. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3506-582X>

practicados por sus integrantes, por lo cual es imperante desarrollar y aplicar estrategias claras para definir e implementar una cultura organizacional que fortalezca la estabilidad de estos negocios.

Palabras clave: *cultura organizacional, micro y pequeños negocios, permanencia.*

Introducción

En el panorama económico actual de México las micro y pequeñas empresas (mypes), desempeñan un papel crucial y significativo. Conforme a datos de la Secretaría de Economía (2022), las mypes, son la principal fuente de economía en nuestro país, ya que producen aproximadamente el 52% de los ingresos y generan 27 millones de empleos, esto representa el 68% del total de colaboradores en el área empresarial.

Es importante señalar que estas unidades económicas no solo generan empleo y riqueza, sino que también contribuyen al desarrollo social y regional. Sin embargo, la supervivencia y permanencia de las mypes en el mercado no están totalmente garantizadas, ya que enfrentan diversas dificultades, como la ausencia de una estructura organizacional.

En este contexto, la cultura organizacional surge como aquel elemento fundamental que puede influir en el éxito y permanencia de las mypes. Peña et al. (2018) la definen como aquellos valores y reglas que debe llevar a cabo cualquier organización, los cuales deben estar basados en fundamentos que motivan a las organizaciones a crear un acuerdo con ellas mismas.

A pesar del valor que abarca el tema de la cultura organizacional; en México, y específicamente en el estado de Guerrero, existe una carencia de estudios que analicen su influencia en la permanencia de las mypes. La principal atención de la investigación ha sido en las grandes empresas o en sectores específicos, dejando de lado la realidad y las particularidades de las mypes. Por eso, esta investigación tiene la finalidad de analizar cómo influye la cultura organizacional en la permanencia de mypes en Chilpancingo, Guerrero.

A su vez, este estudio se alinea con los objetivos de la mejora económica y social de la zona; ya que busca determinar los elementos de la cultura orga-

nizacional que favorecen la permanencia de las mypes y así mismo plantear estrategias para fortalecerla, por otra parte, los hallazgos que se obtengan con esta investigación proporcionarán a los propietarios y gerentes de las mypes una alternativa para su uso.

El resultado de este trabajo aportará a la investigación académica información relevante, que podrá ser referente para futuras investigaciones; es importante enfocar estos estudios en el estado de Guerrero, en especial en la zona de Chilpancingo, ya que actualmente es de suma importancia que cualquier organización posea una cultura organizacional que la identifique.

Comprender el vínculo entre cultura organizacional y permanencia de las empresas permitirá diseñar estrategias más efectivas que beneficien la solidez de estos negocios, reduciendo los índices de cierre anticipado y promoviendo un entorno de mayor estabilidad económica.

Contexto de los micronegocios en Chilpancingo, Guerrero

Chilpancingo de los Bravo, ciudad que funge como la capital del estado de Guerrero, se sitúa en las coordenadas 17.5515° N, 99.5062° O. Es una de las ciudades más importantes del estado, ya que conecta las diversas regiones de Guerrero y alberga una gran cantidad de pequeños negocios que representan la columna vertebral de su economía local, y de acuerdo a los datos obtenidos de (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020), a través del Censo de Población y Vivienda, el número de habitantes es de 283 354.

Esta ciudad es rica en historia y reconocida por desempeñar un papel fundamental en la Independencia de México, es decir que se destaca no solo por su legado histórico, sino también por su importante actividad económica impulsada por los micronegocios que en este operan.

Desde el contexto económico, los micronegocios en Chilpancingo son esenciales para el sustento diario de muchas familias y para la economía regional, estos negocios, que son de diferentes giros; como lo es comida, ropa, servicios, entre otros, generan la mayor parte de empleo, fomentan e impulsan el comercio local. La importancia de los micronegocios radica en su capacidad de proveer lo necesario para la población local con servicios y mercancías accesibles, al mismo tiempo que fortalecen el tejido social y

económico de Chilpancingo. Su presencia en la ciudad es un reflejo del emprendimiento y la creatividad de sus habitantes, quienes día a día contribuyen al crecimiento y desarrollo de la capital guerrerense.

Para este estudio es fundamental describir la zona geográfica de interés, el Andador Emiliano Zapata, conocido por el constante flujo de personas que transitan ahí. Es una avenida de aproximadamente 500 metros donde antes circulaban los autos y durante el periodo del Gobernador Alejandro Cervantes (1981 a 1987) se hicieron varios cambios en el centro de la ciudad, remodelando esta calle, la cual fue cerrada para convertirse en un andador, que con el paso de los meses se hizo muy conocido y concurrido por las personas, principalmente los lugareños, ya que aquí, se encuentran instalados diversos establecimientos comerciales y además conecta dos puntos clave: el zócalo, que es el punto histórico y cultural de la ciudad, y la Alameda Francisco Granados Maldonado, lo que la convierte en una fuente de actividad económica, así como un espacio atractivo para pasear e ir de compras.

Desde la perspectiva económica, los micronegocios del Andador Emiliano Zapata desempeñan un papel fundamental para la economía de Chilpancingo. Como refieren Jiménez et al. (2020), las mypes en México producen alrededor del 72% de puestos de trabajo formales y generan alrededor del 50% del producto interno bruto (PIB) de la ciudad y del estado, y de acuerdo a datos obtenidos por el H. ayuntamiento Municipal, del área de licencias, existen 228 micronegocios instalados en este andador. Sin duda alguna la actividad económica generada por estos negocios impulsa el comercio local y promueve un entorno económico más resiliente y autosuficiente. A pesar de los desafíos, los comerciantes continúan siendo un pilar fundamental en la economía de Chilpancingo.

Sin embargo, se ha observado que en este andador, los negocios a menudo enfrentan un cierre anticipado, varios no logran sobrevivir por mucho tiempo, esto se atribuye en gran medida a la ausencia de una estable cultura organizacional, así como la falta de estructura y prácticas organizacionales efectivas, condiciones que propician que esta problemática persista en este lugar.

Hay estudios realizados que confirman el cierre anticipado de empresas en México, como refiere la Asociación de Emprendedores de México, me-

diante la Radiografía del Emprendimiento en México (2020), que sostiene que las pymes llegan al fracaso por las siguientes razones:

- Falta de conocimiento.
- Mala administración.
- Problemas con los socios.
- Falta de capital de trabajo.
- Problemas para conseguir financiamiento.
- Falta de clientes, disponibilidad de tiempo.
- Falta de conocimiento técnico, problemas con el equipo de trabajo.

Definición de cultura organizacional

Hoy en día este concepto es un aspecto fundamental en cualquier empresa y cualquier lugar del mundo, y en este contexto es necesario conocer su definición, para ello Peña et al. (2018) manifiestan que son aquellos valores y reglas que se deben cumplir dentro de cualquier empresa y está sostenido en valores que inspiran a las organizaciones a desarrollar su identidad y compromiso. La cultura organizacional es un concepto primordial, a partir de ella comienza el éxito de una organización, es importante que cualquier empresa defina una cultura organizacional adecuada, ya que esto fortalece las relaciones laborales, hay mayor motivación y mejora el ambiente de trabajo.

Por otro lado, Morales (2023) señala que la cultura organizacional crea el ambiente laboral y esto puede impactar significativamente en la eficiencia, la productividad.

Elementos de la cultura organizacional de las mypes

Es relevante conocer aquellos principios básicos que caracterizan la cultura organizacional y estos son: la misión, los valores, el liderazgo, la comunicación y el entorno en el trabajo.

Camejo (2022) señala que la cultura organizacional ayuda a crear una imagen con la que se identifique la organización, mediante los componentes básicos de la cultura, que son: identidad, sistema de comunicación, valores y competencia, símbolos, sistemas de control, clima laboral, desarrollo pro-

fesional, liderazgo, rituales y rutinas, historias y anécdotas. Estos elementos son parte de la cultura de una empresa, si se promueve una buena cultura organizacional esto fortalecerá su éxito y permanencia.

La cultura organizacional y su importancia

Es considerada esencial en cualquier empresa, dado que orienta la dirección de la organización y fomenta una identidad estable en la empresa, además dirige la relación entre los colaboradores y su comportamiento hacia los clientes y la sociedad en general.

En otras palabras, la cultura organizacional son las reglas y creencias que reflejan su conducta, tanto de la organización como de los colaboradores, lo cual es esencial, ya que define la identidad de la organización, dicho de otro modo, la cultura organizacional ayuda principalmente a crear la identidad de la empresa y motiva a los colaboradores, esto genera un ambiente laboral positivo. En este contexto y de acuerdo a lo anterior, Muñoz (2019, citado por Garrido, 2024), menciona en su investigación; “Cultura organizacional y desempeño laboral” que hay dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, que son: involucramiento, consistencia y adaptabilidad, como se evidencia en la tabla 6.1:

Tabla 6.1. Dimensiones de la cultura organizacional

Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad
Empoderamiento	Acuerdo, todos los miembros	Orientación al cambio
Trabajo en equipo	Coordinación e integración	Orientación al cliente
Desarrollo de capacidades		Aprendizaje organizativo

Fuente: elaboración propia, datos tomados de Muñoz (2019).

Micro, pequeñas y medianas empresas (mypes)

Es importante conocer el concepto de las mypes. Desde la perspectiva de Añez (2019) se refiere a aquellas organizaciones autosuficientes con una

importante presencia en el ámbito de servicios y comercial. Sin embargo, no tienen mucha presencia en la industria, debido a que normalmente no acostumbran a administrar una gran cantidad de recursos financieros, lo que también las define como organizaciones mercantiles.

Metodología

Para la elaboración de este trabajo se utilizó un enfoque cuantitativo. Villanueva (2023) lo define como el conjunto de procedimientos sistematizados que son utilizados con la finalidad de comprobar hipótesis. Se empleó un diseño no experimental, ya que los datos se recabaron en un único momento sin intervención en las variables.

La investigación se enfocó en medir y analizar fenómenos a través de datos numéricos, esto permitió la generalización de los resultados y la cuantificación de las variaciones en las respuestas de los participantes; el alcance del estudio es de carácter descriptivo, esto permitió analizar los factores de permanencia de mypes en la zona centro de Chilpancingo, Guerrero, así mismo para llevar a cabo este estudio se utilizó como instrumento un cuestionario como la principal herramienta que fue aplicado a los dueños y encargados de los negocios. La técnica de muestreo usada fue no probabilística y se basó en criterios de conveniencia; considerando la accesibilidad del grupo de personas encuestadas.

El conjunto estudiado está integrado por 228 negocios establecidos en el Andador Emiliano Zapata, se empleó un muestreo aleatorio de 60 participantes, de esta manera la muestra se integró por 48 dueños y encargados de estos micronegocios de diversos giros, ya que algunos no mostraron interés, otros no les permitieron responder y solo 48 mostraron disposición para contestar el cuestionario que se les aplicó.

Para definir el cuestionario se elaboró la matriz de congruencia tomando en cuenta las variables de esta investigación. De acuerdo a los indicadores se logró definir las preguntas que conformaron el cuestionario.

Tabla 6.2. *Matriz de congruencia*

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	Conjunto de variables y prácticas que comparten las unidades estudiadas.	1. Identidad:	1. Misión y visión, valores compartidos dentro de la organización.
		2. Estructura:	2. Roles y responsabilidades, jerarquía organizacional.
		3. Estándares de desempeño:	3. Metas y objetivos, evaluación del desempeño, reconocimiento.
		4. Riesgo:	4. Toma de decisiones, innovación y cambio.
Permanencia en las mypes	Supervivencia y adaptación a las condiciones del contexto.	1. Supervivencia:	1. Rentabilidad, duración en el mercado.
		2. Adaptabilidad:	2. Capacitación y desarrollo, flexibilidad.
		3. Innovación:	3. Estrategias de ventas.

Fuente: elaboración propia, basada en las variables del tema de investigación.

Fiabilidad

Para medir la solidez del cuestionario, este se basó en el análisis del coeficiente alfa de Cronbach, que mostró un resultado favorable, como se aprecia en la tabla siguiente; se arrojaron datos que se ubican dentro de un intervalo estandarizado aceptado, el cual está determinado entre 0.89, cualquier dato que se sitúe dentro de esos números se considera representativo en término porcentual. La congruencia de las preguntas permite su análisis en el software estadístico.

Tabla 6.3. *Datos estadísticos*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,894	,890	18

Fuente: elaboración propia con uso de SPSS.

Método de recopilación de datos

La información se recabó a través de una muestra por conveniencia considerando elementos de inclusión, exclusión y eliminación, que incluyeron los siguientes factores.

Criterios:

Inclusión:

- Personas dueñas y/o encargadas de micronegocios del Andador Emiliano Zapata.
- Personas con disponibilidad de tiempo para responder el cuestionario.

Exclusión:

- Personas que no mostraron accesibilidad para contestar las preguntas.

Eliminación:

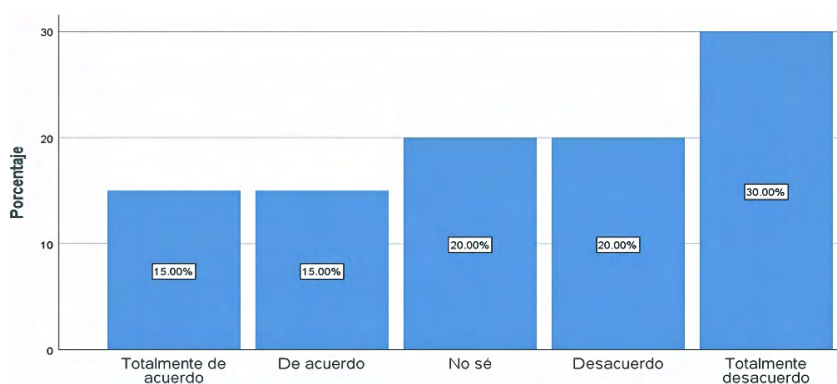
- Aquellos que se les entregó el instrumento, pero no mostraron interés en responder.

Análisis de los resultados

Una vez aplicado el instrumento, que se conformó por 18 preguntas basadas en la escala de Likert, se obtiene información clave sobre la existencia y definición del diseño organizacional dentro del negocio, asimismo se identificó la capacidad de entendimiento que tienen los encuestados referente al concepto de *diseño organizacional*. Como se muestra en la gráfica 6.1, se

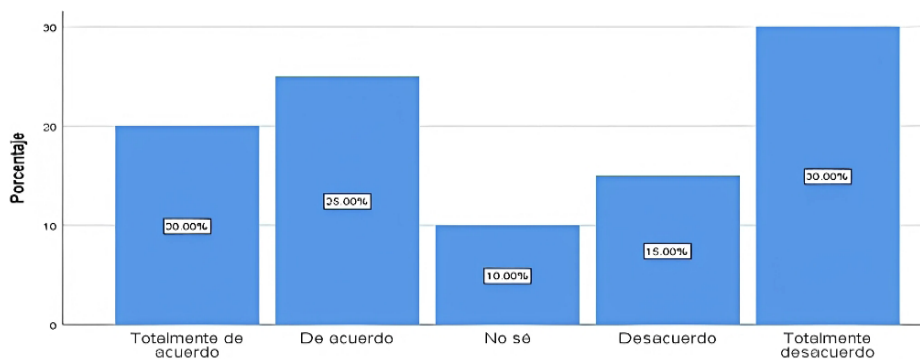
observó que únicamente el 15% de los participantes considera importante que la organización tenga definida su misión y visión. Durante la interacción con el encuestado se les preguntaba de forma verbal si conocían los conceptos de *misión* y *visión* y la mayoría respondió no tener conocimiento al respecto, por otro lado, el resto de los encuestados indicó estar completamente en desacuerdo con la importancia de que una organización cuente con su misión y visión claras.

Gráfica 6.1. *Importancia de establecer la filosofía dentro de la empresa*



Fuente: elaboración propia basada en resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

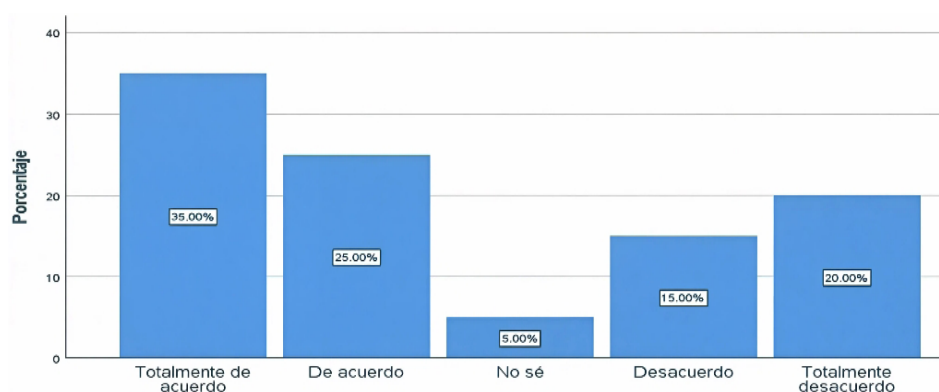
Gráfica 6.2. *Los valores compartidos dentro de la organización son conocidos y practicados por los integrantes*



Fuente: elaboración propia basada en resultados obtenidos del instrumento aplicado.

La gráfica 6.2, refleja que solo el 20% está totalmente de acuerdo en que los valores son conocidos y practicados por todos los integrantes de la organización, mientras que el 30% está totalmente en desacuerdo en que los valores son conocidos y practicados por los integrantes, el otro 25% dice que está de acuerdo en que los valores son compartidos y practicados y el resto opina que está en desacuerdo o no está enterado si los valores son conocidos y practicados.

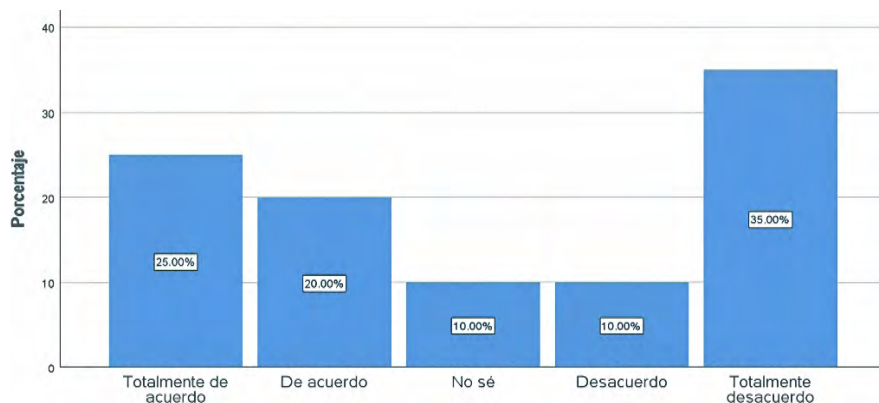
Gráfica 6.3. *Clima laboral de la empresa*



Fuente: elaboración propia basada en resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

La gráfica 6.3 muestra que el 35% de los participantes manifiestan su total conformidad en que dentro del negocio existe un buen ambiente laboral, el 25% considera que está de acuerdo en que hay un buen ambiente, sin embargo, el 20% dijo que está totalmente en desacuerdo en que existe un buen ambiente laboral dentro de estos negocios, el resto considera que está en desacuerdo y no tiene conocimiento, ya que algunos encargados tenían poco tiempo de laborar ahí.

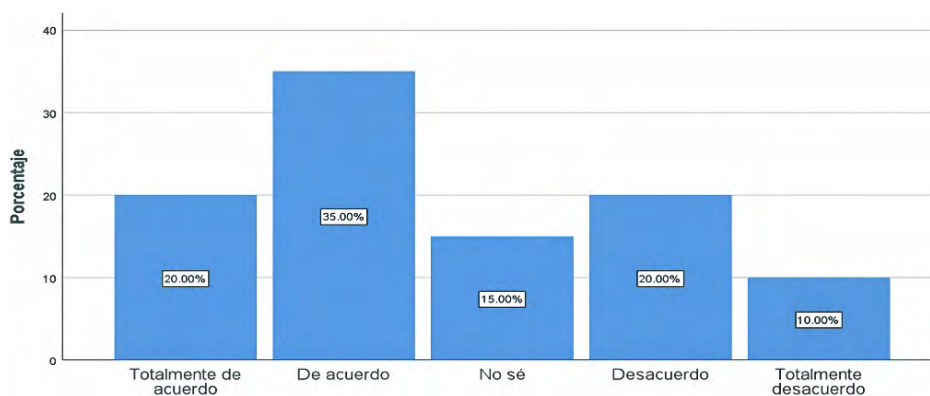
Gráfica 6.4. Las responsabilidades en cada puesto están totalmente definidas



Fuente: elaboración propia basada en resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 6.4 se muestra que el 35% considera que están totalmente en desacuerdo en que las responsabilidades de cada puesto de cada integrante están claramente definidas, el 25% opina que está totalmente de acuerdo en que las responsabilidades están claramente definidas, mientras que el resto considera que está de acuerdo, en desacuerdo o no tiene conocimiento.

Gráfica 6.5. Cada integrante comprende sus funciones y responsabilidades



Fuente: elaboración propia basada en resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 6.5 se observó que el 35% de los encuestados dice que está de acuerdo en que los miembros de la organización comprenden sus funciones, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo, sin embargo, el 20% está en desacuerdo en que los integrantes de la organización comprendan realmente sus funciones, el resto está totalmente en desacuerdo o no tiene conocimiento si comprende sus funciones.

Conclusión

Después de la interpretación de la información recabada mediante el instrumento aplicado, se determinó que la mayoría de propietarios de los pequeños negocios no consideraron importante que un negocio tenga definida su misión y visión, esto se atribuye principalmente a la falta de conocimiento sobre estos conceptos, además en la información que se obtuvo, estos pequeños negocios carecen de una estructura organizacional definida, no cuentan con una cultura organizacional, no hay una adecuada comunicación y un buen ambiente laboral, esto no le permite a la organización crecer.

A pesar de la falta de objetivos claros y una cultura organizacional definida, muchos de los negocios han logrado mantenerse rentables en los últimos años.

El análisis confirma que la ausencia de cultura organizacional entendida como aquellas creencias y valores que conducen el comportamiento de una organización impacta negativamente en los micro y pequeños negocios y aumenta el riesgo de un cierre prematuro. Se identificó que estos negocios carecen de una cultura y estructura organizacional, que no hay una adecuada comunicación y no existe conocimiento por parte de los integrantes sobre las responsabilidades que les corresponden.

Recomendaciones

Para mejorar la situación de estos pequeños negocios, es recomendable implementar acciones que consoliden la cultura organizacional, la definición de valores que los identifica y la comunicación entre los colaboradores; también es primordial que los dueños y encargados del negocio se intere-

sen por tener conocimiento sobre la estructura organizacional, la filosofía y así mismo implementar acciones que favorezcan la permanencia y la cultura organizacional; además plantearse objetivos a corto y largo plazos que les permitan crecer y desarrollarse. De acuerdo con la interpretación de los resultados, se considera que algunas de las acciones podrían ser las siguientes:

- Formalización por escrito de misión, visión, valores y filosofía.
- Estructura organizacional formalizada, elaborar un organigrama donde se describan las funciones de cada puesto.
- Dejar al alcance y de fácil acceso la consulta de esta documentación.
- Colocar la misión y visión dentro del negocio para que sea visible para todos los colaboradores.
- Implementar un curso de inducción a los nuevos colaboradores para que conozcan la cultura organizacional y la filosofía del negocio.
- Establecer una capacitación cada seis meses que refuerce conocimientos clave impartidos en el curso.

Referencias

- Añez, J. (2019). *Pymes (tipos, características, ventajas, desventajas y ejemplos)*. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/pymes/>
- Asociación de Emprendedores de México, mediante la Radiografía del Emprendimiento en México (2020). <https://asem.mx/>
- Camejo, B. (2022). Elementos de la cultura organizacional. Negocios y empresas.
- Garrido Benítez, J. (2024). *La cultura organizacional y desempeño laboral*. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f8cee397-8500-4270-8143-d07fe392e37d/content>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/>
- Jiménez, M., L., Cerón, G., Zavala, A. J. y González G., Z. (2020). Restricciones ambientales a la competitividad de las Pymes industriales en México. *Boletín Científico Investigación de la Escuela Superior de Tizayuca*, 6(11), 33-41. <https://doi.org/10.29057/est.v6i11.5563>
- Morales, J. P. (2023). Cultura organizacional para lograr la mejora del compromiso laboral en la clínica del pilar, Ayacucho, Perú 2023. Uladech, católica. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/34990/compromiso_organizacion_morales_jaico_percy_josseph.pdf?sequence=1&isallowed=y

- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., Chávez Macías, A. G., López Saldana, C. D. P. y Vázquez Martínez, B. A. (2018). La Cultura organizacional en una pequeña empresa (The Organizational Culture in a Small Company). *Revista Global de Negocios*, 6(3), 93-102. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3071171
- Secretaría de Economía. (2022). Subsecretaría de Comercio Exterior Unidad de Inteligencia Económica Global. <https://www.gob.mx/se/>
- Villanueva Bustamante, M. (2023). Definición de cuantitativo. <https://significado.com/cuantitativo/>

7. *Mobbing* en personal administrativo de empresa gestora de residuos sólidos urbanos



OSCAR MARIO FARÍAS MONTEMAYOR*

ANA KAREN TOVAR ALDABA**

JUAN ÁNGEL ZAPATA RODRÍGUEZ***

DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.07>

Resumen

Debido a que cualquier trabajador puede ser susceptible al *mobbing*, surge la pregunta sobre si la edad influye en la percepción de este fenómeno entre el personal administrativo. Partiendo de esta pregunta se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue analizar la posible relación entre la edad del trabajador y las experiencias de *mobbing*, partiendo de la hipótesis de que dicha relación existe. La metodología fue cuantitativa y correlacional, los datos se recolectaron durante el último bimestre de 2024 utilizando el instrumento IVAPT en una muestra de 186 administrativos. Al realizar las correlaciones de Spearman entre la edad y los diferentes tipos de *mobbing* al que los administrativos pueden estar expuestos, se encontraron cuatro relaciones significativas, determinando que existe una relación entre la edad del trabajador administrativo y los tipos de *mobbing* de burlas, plazos cortos, desvaloran trabajo y tareas sin cesar.

* Doctor en Administración y Alta Dirección. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2564-0106>; correo electrónico: ofarias@uadec.edu.mx

** Licenciada en Médico Cirujano. Maestrante en Salud Ocupacional de la Universidad Autónoma del Noreste, México.

*** Estudiante de la Licenciatura en Contabilidad. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3652-7923>

Palabras clave: *acoso laboral, ambiente de trabajo, calidad de la vida laboral, condiciones del empleo, recursos humanos.*

Introducción

El fenómeno del acoso laboral (*mobbing*) se ha incrementado con los años, principalmente desde finales del siglo xx (Franceschi et al., 2021; Grotto-de-Souza et al., 2023), presentándose mediante aquellas acciones agresivas (İbiloğlu, 2020), hostiles y poco éticas (Celik y Yaman, 2020), que van desde amenazas e intimidaciones (Grotto-de-Souza et al., 2023) hasta conductas abusivas de carácter emocional (Mujtaba y Senathip, 2020), psicológico (İbiloğlu, 2020), verbal (Noyola-Vaca y Villanueva-Mendoza, 2023), escrito, físico (Franceschi et al., 2021), sexual o económico (Grotto-de-Souza et al., 2023).

Todas estas conductas de acoso laboral, las personas las pueden experimentar ya sea durante su jornada laboral o fuera de ella (Noyola-Vaca y Villanueva-Mendoza, 2023), son sistemáticas y deliberadas (İbiloğlu, 2020), por lo que la mayoría de las veces son conscientes o intencionadas, pero en otras ocasiones pueden ser inconscientes e incluso espontáneas (Dudko y Strelchenko, 2023). Estas conductas pueden derivar en maltrato psicológico (Franceschi et al., 2021), produciendo en los trabajadores sufrimiento mental (Celik y Yaman, 2020; Grotto-de-Souza et al., 2023) que puede ser manifestado incluso de forma psicosomática (Celik y Yaman, 2020).

El acoso laboral puede provenir según İbiloğlu (2020) de un individuo o de un grupo de personas, siendo subordinados (Celik y Yaman, 2020), colegas (Mujtaba y Senathip, 2020) e incluso superiores (Franceschi et al., 2021).

De acuerdo con Mujtaba y Senathip (2020), el *mobbing* tiene muchos tipos y puede presentarse de muchas formas, esto coincide con lo planteado por Moreno et al. (2006), quienes describen 22 conductas violentas o de acoso que se pueden presentar en el trabajo.

Los resultados de un diagnóstico de clima laboral enfocado en la identificación de conductas de acoso laboral, realizado al personal administrativo de la empresa gestora de residuos sólidos urbanos, mostraron que el 80.10% de los encuestados percibió al menos una conducta de acoso laboral durante el desempeño de su trabajo.

Partiendo del análisis, se identificaron como principales tipos de acoso los siguientes: plazos cortos, humillación, burlas, impiden información, ataques a la reputación. Otros tipos de acoso percibidos fueron bloquean oportunidades, desvaloran trabajo, tareas sin cesar, castigan errores y rumores. Por último, se consideraron relevantes los tipos de *mobbing* sobre que manipulan situaciones, ignoran éxitos, interrumpen al hablar, menos capacitación, ataque verbal, ignoran mi presencia, rechazo, impiden expresarme, obstaculizan comunicación, critica mi trabajo y falta experiencia.

En términos generales, se observa que la mayoría de los tipos de *mobbing* señalados provienen de superiores, con una participación significativa también de colegas, mientras que no se reportaron comportamientos mayormente provenientes de subordinados.

Considerando que la edad de los 186 trabajadores encuestados oscila entre los 18 y los 65 años (11 encuestados tienen entre 18 y 25 años, 40 de ellos con edades entre los 26 y 30 años, 68 encuestados cuentan con edad entre los 31 a los 40 años, 55 personas encuestadas se ubican en el rango de los 41 a 50 años, 11 entre los 51 a los 60 años, y 1 persona tiene 61 años o más), surge la incógnita: ¿la edad del personal administrativo influye en su apreciación del acoso laboral?

Para dar respuesta a esta interrogante se realizó una investigación que tuvo por objetivo analizar la posible relación entre la edad de los trabajadores administrativos y su comprensión sobre el acoso en su entorno laboral. Para ello se planteó como hipótesis alternativa que existe una relación entre la edad del personal administrativo y su discernimiento sobre el acoso laboral (*mobbing*) en el trabajo, mientras que la hipótesis nula sostiene que no hay relación entre la edad de los administrativos y su discernimiento sobre el fenómeno de acoso laboral en su entorno de trabajo.

Material y métodos

La presente investigación al recopilar datos numéricos se clasifica según Faneite (2023) como de enfoque metodológico cuantitativo; explicativa de acuerdo con Ochoa Triana et al. (2020) al establecer relaciones entre la causa y el efecto de las variables; al no manipular las variables se clasificó

según Atalaya Pisco (2022) como no experimental; según Paredes López (2025) catalogada como transversal dado que en un único momento fueron recopilados los datos.

La población sujeta de estudio para este proyecto fue el personal administrativo de una empresa que gestiona de forma integral los residuos sólidos urbanos.

El cálculo de la muestra se realizó según Condor et al. (2020), considerando los datos del universo de 352 personas (población), con valores de 50% de homogeneidad, 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, resultando una muestra de 186 individuos.

La escala de medición utilizada para la recolección de los datos fue “Violencia y acoso psicológico en el trabajo IVAPT” (Moreno et al., 2006), la cual consiste en 21 elementos con respuesta en escala de Likert.

El trabajo de campo para recolectar los datos se llevó a cabo en el último bimestre de 2024, utilizándose un cuestionario para recolectar la información. La escala de medición se aplicó de dos formas, por medio de un formato físico y de manera digital a través de un formulario digital enviado individualmente al personal que forma parte de la muestra representativa.

El análisis estadístico de los datos se realizó durante el primer trimestre de 2025 mediante el uso del programa estadístico SPSS. Realizándose para la validez de los datos pruebas de análisis de fiabilidad y análisis factorial exploratorio, la prueba para determinar la distribución de los datos (normalidad) fue la de Kolmogorov-Smirnov y, por último, las pruebas que se utilizaron para el contraste de la hipótesis fueron la correlación de Spearman y la regresión ordinal.

Resultados

La primera prueba estadística que se realizó con los 186 datos obtenidos fue con la finalidad de verificar la validez de la información de los datos recolectados, determinando la consistencia interna de la escala de medición mediante un análisis de fiabilidad (González et al., 2023). El resultado obtenido de la prueba reveló un valor de alfa de Cronbach de 0.940, considerado como una excelente validez de los datos (Moreno et al., 2025).

El análisis factorial exploratorio fue usado para validar la escala de medición, obteniendo un valor de .928 para la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual al ser mayor a .8 se puede juzgar según Rabadán-Pérez et al. (2022) como adecuado. Sobre el mismo valor, Sanunga et al. (2021) describen que al ser superior a 0.6 permitió considerar como pertinente el análisis factorial con los datos. Respecto a la esfericidad de Bartlett se obtuvo un valor de 2421.525 para chi-cuadrado con una significancia de .000, valor que al ser menor a .05 de acuerdo con Sanunga et al. (2021) se rechazó la hipótesis nula, en la que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, por lo tanto, el modelo factorial es adecuado.

El resultado de todos los valores de extracción en las comunalidades fue superior a .5 por lo que según Sucari et al. (2024) contribuyen significativamente, derivando en que se incluyeron todos los factores en algún componente ajustándose al modelo factorial.

Se extrajeron tres componentes que interpretaron de la varianza total el 61.80 por ciento.

El primero de los componente evidenció el 24.41% de la varianza, en este componente se encuentran factores relacionados con comportamientos agresivos, invalidantes o que dificultan la comunicación directa en el trabajo, con comunicación hostil y desvalorización directa, pudiéndose etiquetar como “Acoso verbal y bloqueo comunicacional”, siendo los factores que lo integran ataque verbal (carga factorial de .651), castigan errores (.569), critican mi trabajo (.729), desvaloran trabajo (.535), falta experiencia (.612), impiden expresarme (.750), interrumpen al hablar (.725), manipulan situaciones (.581) y obstaculizan comunicación (.701).

El segundo componente de manera individual demostró el 20.63% de la varianza, estando compuesto por acciones de bloqueo laboral, los cuales están orientados al daño emocional o social, pudiéndose etiquetar como “Acoso emocional o relacional”, estando compuesta por los factores de bur-las (.803), humillarme (.694), ignoran mi presencia (.536), rechazo (.653), reputación (.773) y rumores (.715).

Por sí mismo, el componente 3 explicó el 16.76% de la varianza y se conformó por barreras estructurales o de gestión, como sobrecarga, falta de apoyo formativo y obstáculos para el desarrollo profesional y se puede etiquetar como “Carga laboral y bloqueo del desarrollo”, estando formada

por los factores bloquean oportunidades (.834), ignoran éxitos (.503), impiden información (.516), menos capacitación (.777), plazos cortos (.574) y tareas sin cesar (.657).

Posteriormente se realizó un análisis de fiabilidad para cada componente, para el componente 1 titulado “Acoso verbal y bloqueo comunicacional” el valor de alfa de Cronbach resultante fue de .915; de .866 para el componente 2, etiquetado como “Acoso emocional o relacional”, y de .849 para el componente 3, nombrado “Carga laboral y bloqueo del desarrollo”, todos estos valores son clasificados por Moreno et al. (2025) al menos como con buena fiabilidad.

Antes de comenzar el contraste de la hipótesis, mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov se precisó la distribución de los datos (normalidad), partiendo de que las variables se distribuyen de forma normal en la hipótesis alternativa y en la hipótesis nula los datos se distribuyen de forma no normal (Flores, 2025).

El resultado de la prueba para todas las variables fue de una significancia de .000, por lo que al ser inferior a .05 se rechazó la hipótesis alternativa, determinándose de acuerdo con Flores Amador y Ortiz Ozuna (2025) que los datos se distribuyen de una forma no normal.

Para contrastar la hipótesis planteada en esta investigación, en la que existe una relación entre la edad del personal administrativo y su discernimiento sobre el acoso laboral (*mobbing*) en el trabajo, se realizó la prueba estadística de correlación de Spearman.

La tabla 7.1 muestra los valores de coeficiente de correlación y significancia bilateral resultantes de aplicar la prueba de correlación de Spearman entre la variable edad y cada uno de los diferentes tipos de acoso laboral.

Tabla 7.1. *Correlación de Spearman*

Correlación entre edad y	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Reputación	-0.060	0.414
Humillarme	-0.134	0.069
Burlas	-.167*	0.023
Plazos cortos	-.267**	0.000
Impiden información	-0.086	0.245
Manipulan situaciones	-0.093	0.205
Rumores	0.014	0.845
Desvaloran trabajo	-.149*	0.043
Ignoran éxitos	-0.070	0.340
Castigan errores	-0.003	0.972
Obstaculizan comunicación	-0.033	0.650
Interrumpen al hablar	-0.136	0.064
Impiden expresarme	-0.130	0.077
Ataque verbal	-0.061	0.406
Rechazo	-0.096	0.194
Ignoran mi presencia	-0.056	0.450
Tareas sin cesar	-.203**	0.006
Falta experiencia	-0.015	0.838
Critican mi trabajo	-0.093	0.206
Menos capacitación	-0.074	0.315
Bloquean oportunidades	-0.103	0.161

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizadas las relaciones entre la variable de edad y las variables para cada tipo de acoso laboral, resultaron cuatro correlaciones significativas derivadas de su valor de *p* inferior al valor de 0.05, siendo estas las relaciones entre edad y burlas, edad y plazos cortos, edad y desvaloran trabajo y por último la relación entre edad y tareas sin cesar. A su vez, todas las correlaciones significativas presentaron valores negativos entre -0.1 y -0.3 para los coeficientes de correlación, por lo que Aldana et al. (2020) las consideran como correlaciones débiles y según Hinojosa Benavides et al. (2020) indicaron una relación inversa entre las variables.

De acuerdo con Arias (2024), un modelo de regresión busca predecir el valor de la variable dependiente (edad) partiendo de los valores de los predictores (variables independientes). Al realizar esta prueba se formuló como hipótesis la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las variables predictoras y la probabilidad de pertenecer a una categoría específica o a una inferior.

La tabla 7.2 muestra los valores del modelo comparando el de solo intersección (sin predictores) contra el final (con predictores), así como el valor de chi-cuadrado y su valor de significancia, los que permitieron determinar el ajuste del modelo con predictores, partiendo de la hipótesis alternativa planteada por Atalaya Pisco (2022), en la que el modelo no es adecuado solo con la constante y de que como hipótesis nula se tiene que el modelo es adecuado solo con la constante.

Tabla 7.2. Información de ajuste de los modelos

Modelo		Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Solo intersección	437.506			
Final	312.038	125.468	76	.000
Función de enlace: Logit				

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con De Jesús Rahmer (2022), al ser el valor de la significancia (*p*-valor) inferior a 0.05, el modelo tiene una alta capacidad explicativa.

El modelo de regresión ordinal se evaluó basándose en lo planteado por Matosas-López et al. (2021) usando las pruebas de bondad de ajuste, pseudo R cuadrado y rectas paralelas.

Para la prueba de bondad de ajuste, de acuerdo con Flores Guerrero y Tamayo Ancona (2022) se planteó como hipótesis nula que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos y como hipótesis alternativa donde el modelo no se ajusta adecuadamente a los datos.

La tabla 7.3 revela los resultados de la prueba de bondad de ajuste y pseudo R cuadrado, con los que se determinó el ajuste del modelo a los datos. Calculándose para bondad de ajuste tanto Pearson como desviación los valores de chi-cuadrado, grados de libertad y significancia; así como coeficientes de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden para pseudo R cuadrado.

Tabla 7.3. *Bondad de ajuste y pseudo R cuadrado*

	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Pseudo R cuadrado	
Pearson	592.649	639	.905	Cox y Snell	.491
Desviación	295.328	639	1.000	Nagelkerke	.521
				McFadden	.237

Función de enlace: Logit.

Fuente: elaboración propia.

El valor de significancia superior a .05 resultante de la prueba de bondad de ajuste un tanto para Pearson como para desviación, de acuerdo con Quispe Fernández et al. (2024), se rechazó la hipótesis alternativa y no se rechazó la hipótesis nula, por lo que el modelo propuesto tiene un ajuste adecuado, en el que los predictores aportan información para explicar la variable dependiente, mejorando significativamente la predicción respecto al modelo nulo.

Esto es confirmado por los valores de R cuadrado que resultaron para Cox y Snell (.491) y de McFadden (.237), los cuales según Gutierrez et al. (2022) mostraron una mejora en el modelo final respecto del modelo nulo.

Complementando los resultados de pseudo R cuadrado, el valor de Nagelkerke (.593) explica según Krauss Delorme et al. (2018) el 52.1% de la variabilidad de la variable dependiente.

La validación del procedimiento para la regresión ordinal se realizó bajo la hipótesis nula que plantea los β_i son los mismos para todos los niveles de la respuesta, mientras que la alternativa que los β_i no son los mismos para todos los niveles de la respuesta.

La tabla 7.4 corresponde a la prueba de líneas paralelas mostrando los valores de logaritmo de la verosimilitud, chi-cuadrado, gl y significancia tanto para el modelo de hipótesis nula y el general.

Tabla 7.4. Prueba de líneas paralelas

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Hipótesis nula	312.038			
General	.000 ^b	312.038	304	.363

La hipótesis nula indica que los parámetros de ubicación (coeficientes de inclinación) son los mismos entre las categorías de respuesta.

- a. Función de enlace: Logit.
- b. El valor de log-verosimilitud es prácticamente cero. Es posible que haya una separación completa en los datos. Las estimaciones de máxima verosimilitud no existen.

Fuente: elaboración propia.

El valor de la significancia resultante de la prueba de líneas paralelas fue superior a .05; conforme con Matosas-López et al. (2021) se rechazó la hipótesis alternativa, por lo que al no rechazarse la igualdad es viable el procedimiento ordinal.

Los factores significativos resultantes en las estimaciones de parámetro son enlistados en la tabla 7.5.

Tabla 7.5. Estimaciones de parámetros (significativos)

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	AI 95%	
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	Edad=1	-42.914	12.088	12.603	1	.000	-66.606	-19.221
	Edad=2	-40.103	12.038	11.098	1	.001	-63.698	-16.509
	Edad=3	-37.770	12.002	9.903	1	.002	-61.293	-14.246
	Edad=4	-34.951	11.975	8.519	1	.004	-58.422	-11.480
	Edad=5	-28.971	11.475	6.374	1	.012	-51.462	-6.480
Ubicación	Humillarme=1	-28.995	11.592	6.256	1	0.012	-51.715	-6.274
	Humillarme=2	-28.887	11.541	6.265	1	0.012	-51.507	-6.267
	Humillarme=3	-29.371	11.560	6.456	1	0.011	-52.027	-6.714
	Humillarme=4	-32.047	11.728	7.467	1	0.006	-55.033	-9.061
	Castigan errores=1	-9.356	3.476	7.246	1	0.007	-16.168	-2.544
	Castigan errores=2	-8.103	3.523	5.289	1	0.021	-15.008	-1.197
	Castigan errores=3	-9.499	3.317	8.202	1	0.004	-16.000	-2.998
	Obstaculizan comunicación =3	4.644	2.264	4.206	1	0.040	0.206	9.082
	Falta experiencia=1	-5.483	2.563	4.577	1	0.032	-10.505	-0.460
	Criticanmi trabajo=3	9.903	4.012	6.093	1	0.014	2.039	17.766
	Bloquean oportunidades =1	2.633	1.262	4.355	1	0.037	0.160	5.106
	Bloquean oportunidades =4	6.022	1.823	10.917	1	0.001	2.450	9.594
	Criticanmi trabajo=3	9.903	4.012	6.093	1	0.014	2.039	17.766
Función de enlace: Logit.								

Fuente: elaboración propia.

Todos los valores para Wald en la estimación de parámetros, al ser mayor a 4 y con una significancia por debajo a .05, la hipótesis nula fue rechazada, por lo que las variables independientes inciden significativamente en la variable dependiente (Rubio et al., 2022).

Partiendo de los resultados previos de la regresión ordinal, se construyó un modelo matemático para predecir la categoría de edad (variable dependiente ordinal) en función de los diversos tipos de acoso laboral significativos percibidos por los encuestados.

La ecuación para el modelo propuesto es $\text{Log} (P(\text{Edad} > j) / P(\text{Edad} \leq j)) = \theta_j - (28.995 \cdot \text{Humillarme}_1 + 28.887 \cdot \text{Humillarme}_2 + 29.371 \cdot \text{Humillarme}_3 + 32.047 \cdot \text{Humillarme}_4 + 9.356 \cdot \text{CastiganErrores}_1 + 8.103 \cdot \text{CastiganErrores}_2 + 9.499 \cdot \text{CastiganErrores}_3 + 4.644 \cdot \text{ObstaculizanComunic}_3 + 5.483 \cdot \text{Falta Experiencia}_1 + 9.903 \cdot \text{CriticanTrabajo}_3 + 2.633 \cdot \text{BloqueanOportunidades}_1 + 6.022 \cdot \text{BloqueanOportunidades}_4)$.

Este modelo permite calcular la probabilidad acumulada de pertenecer a una categoría de edad igual o menor que j , considerando la combinación de experiencias laborales que haya vivido un encuestado.

Los coeficientes positivos (como los de humillación, castigo por errores y percepción de falta de experiencia) indican que la presencia de esas condiciones se asocia con una mayor probabilidad de pertenecer a un grupo de edad más joven. Por el contrario, los coeficientes negativos (como los de críticas al trabajo, bloqueo de oportunidades y obstaculización de la comunicación) reflejan una mayor probabilidad de pertenecer a un grupo etario más avanzado.

Conclusiones

Partiendo de la conceptualización y descripción de las diversas conductas de acoso laboral las conductas se clasificaron de la siguiente forma:

Las conductas de acoso laboral como ataque verbal, castigar errores, criticar y desvalorar el trabajo, interrumpir al hablar, manipular situaciones, obstaculizar la comunicación, recibir burlas y humillaciones, así como atacar la reputación y difundir rumores se pueden considerar como acciones agresivas.

Comportamientos como ataque verbal, castigar errores, criticar y desvalorar el trabajo, asignar tareas sin experiencia, impedir expresarse, in-

terrumpir al hablar, manipular situaciones, obstaculizar la comunicación, burlarse, humillar, rechazar o ignorar a la persona, atacar su reputación, difundir rumores, bloquear oportunidades, ignorar sus éxitos, impedir acceso a información, reducir la capacitación, establecer plazos cortos y asignar tareas sin cesar pueden ser agrupadas como acciones hostiles y poco éticas.

Ataques verbales, castigos por errores, críticas y desvalorización del trabajo, impedimentos para expresarse, interrupciones al hablar, manipulación de situaciones, obstáculos en la comunicación, burlas, humillaciones, ignorar o rechazar la presencia del otro, ataques a la reputación, difusión de rumores, ignorar logros e impedir información pueden clasificarse como conductas abusivas de carácter emocional.

Acciones como ataque verbal, castigo de errores, crítica y desvalorización del trabajo, asignación de tareas sin experiencia, impedir expresarse, interrumpir al hablar, manipular situaciones, obstaculizar la comunicación, burlas, humillaciones, ignorar la presencia, rechazo, atacar la reputación, difundir rumores, bloquear oportunidades, ignorar los éxitos, impedir el acceso a información, reducir capacitación, establecer plazos cortos y tareas continuas pueden ser consideradas como conductas abusivas de carácter psicológico.

Conductas abusivas de carácter verbal se pueden manifestar en acoso laboral como ataques verbales, críticas, desvalorización del trabajo, interrupciones al hablar, obstáculos en la comunicación, burlas, humillaciones y acciones que afectan la reputación como difundir rumores. Por otro lado, las conductas abusivas de carácter escrito pueden reflejarse a través de atacar la reputación y difundir rumores a través de medios escritos

No obstante, las conductas abusivas de carácter económico pueden involucrar el bloqueo de oportunidades, la reducción de la capacitación, el establecimiento de plazos demasiado cortos y la asignación continua de tareas sin pausa.

El acoso laboral sistemático y deliberado puede incluir todas las conductas de acoso laboral descritas, en tanto que son realizadas de manera consciente, reiterada y con la intención de dañar al trabajador, pero también pueden producirse de manera inconsciente o espontánea, como parte de dinámicas organizacionales normalizadas o sin intención explícita de hostigar.

Se observó una coincidencia en cuanto a las manifestaciones del acoso laboral, tal como lo describen Franceschi et al. (2021), İbiloğlu (2020), y

Mujtaba y Senathip (2020) al referir que el *mobbing* abarca desde actos verbales y psicológicos hasta barreras estructurales, lo que se reflejó en esta investigación en los tres componentes identificados en el análisis factorial: acoso verbal y bloqueo comunicacional, acoso emocional o relacional, y carga laboral y bloqueo del desarrollo. Asimismo, la literatura establece que estas prácticas pueden provenir de superiores o colegas, lo que se confirma en los resultados de la presente investigación.

Respecto a la hipótesis de investigación, la correlación de Spearman reveló relaciones significativas pero débiles e inversas entre la edad y ciertas formas específicas de acoso laboral (burlas, plazos cortos, desvalorización del trabajo y tareas sin cesar). No obstante, el modelo de regresión ordinal fue el que proporcionó mayor evidencia al mostrar que algunos de los tipos de acoso laboral influyen significativamente en la probabilidad de pertenecer a ciertas categorías etarias, siendo más frecuentes ciertas formas de acoso en trabajadores más jóvenes.

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula, demostrándose una relación significativa entre dichas variables, validando que la edad tiene un efecto explicativo en la percepción del acoso laboral, aunque este efecto sea moderado y específico a ciertos tipos de conductas.

Se concluyó que las personas más jóvenes perciben más humillaciones, mayor exposición a entornos laborales donde se castiga por los errores, también perciben mayor acoso laboral debido a su falta de experiencia, pudiendo sentir también que les bloquean oportunidades.

Mientras que las personas con edad intermedia perciben más barreras comunicativas y que se les critica más en su trabajo.

Por último, los administrativos que tienen mayor edad perciben que se bloquean sus oportunidades. Por otro lado, las personas que se encuentran en los rangos de mayor edad perciben menos acoso laboral por burlas, por plazos cortos, por desvalorización en el trabajo, así como por sobrecargas de tareas.

Referencias

Aldana, J. J., Isea, J. y Colina, F. J. (2020). Estrés académico y trabajo de grado en licenciatura en educación. *Telos*, 22(1), 91-105. <https://doi.org/10.36390/telos221.07>

- Arias, M. M. (2024). La paradoja del aire. Interpretar un modelo de regresión logística. *Revista electrónica AnestesiaR*, 16(3), 3. <https://doi.org/10.30445/rear.v16i3>
- Atalaya Pisco, C. A. (2022). Competencia digital y docente en la formación investigativa de la carrera de ingeniería de las telecomunicaciones. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1454-1469. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.426>
- Celik, N. y Yaman, M. (2020). A new concept in the Turkish legal system: Mobbing. *Zeszyty Prawnicze i Polityczne*, 1, 25-33. <https://doi.org/10.31261/zpppps.2020.18.02>
- Condor, C. L. B., Armas, M. L. M., Solórzano, M. B. G., Gonzales, R. V. B., Barrueta, F. E. C. y Cornelio, W. H. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú. *Gaceta Científica: Revista de Gestión y Administración*, 6(2), 104-114. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.787>
- de Jesús Rahmer, B., Saénz, H. G. y Solana, J. M. G. (2022). Análisis comparativo de modelos de planificación agregada. El caso de las empresas manufactureras colombianas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 285-309. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3946>
- Dudko, A. y Strelchenko, O. (2023). Administrative and legal characteristics of the concept of "mobbing". *Uzhhorod National University Herald. Series: Law.*, 60-65. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.43>
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Flores Amador, A. C. (2025). Impacto del Distintivo Responsabilidad Social Empresarial en el Precio de las Acciones de Empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores 2022. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 1713-1730. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.941>
- Flores Amador, A. C. y Ortiz Ozuna, M. Y. (2025). Responsabilidad Social Empresarial y Valuación de Acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 7833-7847. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16443
- Flores Guerrero, K. y Tamayo Ancona, M. E. (2022). Los Componentes del Aprendizaje Autorregulado y los Logros Académicos en Cursos en Línea. *Revista Electrónica Esquiseduca*, 14(34), 441-467. <https://doi.org/10.58422/repesq.2022.e1153>
- Franceschi, J. M., Ayala, J. L. M., Careaga, A. A. y Nieves, I. C. R. (2021). Acoso psicológico laboral (mobbing) y su impacto en el clima y desempeño laboral en maestros del sistema público de enseñanza del área sur de Puerto Rico. *MLS Psychology Research*, 4(1), 79-98. <https://doi.org/10.33000/mlspr.v4i1.642>
- González Campos, J., Aspeé Chacón, J. y Sessarego-Espeleta, I. (2023). Estimación de la fiabilidad para instrumentos de medición adaptativos. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 22(48), 262-275. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v22.n48.2023.015>
- Grotto-de-Souza, J., Pohl, H. H. y Aguiar-Ribeiro, D. (2023). Mobbing as a source of psychological harm in workers. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 20(4), 670-675. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-766>
- Gutierrez, J. J. C., Pozo, A. A. R. y Guardia, E. M. R. (2022). Incidencia de las habilidades

- directivas en la gestión educativa. *Sinergias Educativas*. <https://doi.org/10.37954/se.vi.213>
- Hinojosa Benavides, R. A., De la Cruz Marcos, R. N. y Espinoza Quispe, C. E. (2020). Revistas de ciencias agrícolas de Suramérica indexadas en SciELO: relación con indicadores de desarrollo de la agricultura. *Información, cultura y sociedad*, (43), 53-68. <https://dx.doi.org/10.34096/ics.i43.8372>
- İbiloğlu, A. O. (2020). Mobbing (psychological violence) in different aspects. *Psikiyatri de Guncel Yaklasimlar*, 12(3), 330-341. <http://doi.org/10.18863/pgy.543354>
- Krauss Delorme, C., Bonomo Odizzio, A. y Volfovicz León, R. (2018). Modelo predictivo de la intención emprendedora universitaria en Latinoamérica. *Journal of technology management & innovation*, 13(4), 84-93. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000400084>
- Matosas-López, L., Luzardo-Briceño, M., Aguilar-Jiménez, A.-S. y Jaimes-Carrillo, L. (2021). Relaciones entre redes sociales y recursos digitales de instrucción en la universidad: comparativa España-Colombia. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 60(60), 77-93. <https://doi.org/10.12795/PIXELBIT.77522>
- Moreno, M. A., Luévanos, A., Espín, R. A. y De la Torre, A. F. (2025). Modelo de gestión estratégica para empresas sociales basado en factores de éxito y lógica difusa. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_2), 24-38. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.2972
- Moreno, M. P., Beltrán, C. A., Serrano, L. P., Chávez, S. A. F. y Estrada, J. G. S. (2006). Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IvaptPando). *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(2), 319-332. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211208.pdf>
- Mujtaba, B. G. y Senathip, T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020)
- Noyola-Vaca, R. y Villanueva-Mendoza, A. (2023). El mobbing laboral en el derecho mexicano. *Revista DYCS Victoria*, 5(1), 75-91. <https://doi.org/10.29059/rdycsv.v5i1.169>
- Ochoa Triana, C. A., Marrufo García, R. D. y Ibáñez Rojas, L. A. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. *Revista espacios*, 41(50), 287-298. <https://10.48082/espacios-a20v41n50p20>
- Paredes López, L. R. (2025). Modelo de regresión ordinal para pronóstico de la depresión en el adulto mayor peruano. *UCV Hacer*, 14(2), 32-42. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v14n2a4>
- Quispe Fernández, J. L., Quispe Fernández, U. I., Farias Clavo, C. V. y Hernández Domínguez, P. Y. (2024). Tecnoestrés en el desgaste académico de estudiantes universitarios del Perú. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(19), 165-181. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.19.10.9>
- Rabadán-Pérez, F., Berumen, S. A., Guiance-Lapido, J. y Hernández Mora, C. (2022). Reconstrucción y consistencia factorial: la regla del codo aplicada al RMSEA, análisis paralelo y otras pruebas confirmatorias. *Revista de Métodos Cuantitativos para la*

- Economía y la Empresa*, 33, 353-385. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5464>
- Rubio Castelli, R. R., Auris Ñañez, A. F. y Hurtado Guevara, O. V. (2022). Gestión administrativa en la satisfacción del cliente en la municipalidad del Rímac, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5248-5263. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3808
- Sanunga, H. G. P., Hernández, S. M. A., Mora, O. P. F., Aguirre, P. E. M. y Vera, F. M. L. (2021). El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las pymes. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 389-405. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1808>
- Sucari, W., Mamani-Yucra, R., Arias, Y., Saavedra-Yoshida, S., Carhuas-Peña, L. y Cusi-Zamata, L. (2024). Diseño y validación del Cuestionario PERCOPA: instrumento para evaluar la percepción de adolescentes sobre el control parental. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, 1-13. <https://10.53732/rccsociales/e601105>

8. El impacto de la cultura organizacional en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta, A. C.



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.08>

ROCÍO RAMÍREZ TORRES*

EVELYN JANET ZAVALA CARBAJAL**

NALLELY VÁZQUEZ MARTÍNEZ***

JOSÉ HUGO VÁZQUEZ MENDOZA****

Resumen

El objetivo de esta investigación es fortalecer la cultura organizacional para generar impacto positivo en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta con el fin de elevar el nivel socioeconómico de los negocios de esta franja turística. A través de una metodología mixta, se aplicaron instrumentos de recolección de datos como la entrevista semiestructurada y la observación participante. Como instrumento cuantitativo se usó una encuesta de 46 preguntas con escala de Likert a 30 asociados, aplicando una prueba de fiabilidad estadística alfa de Cronbach, obteniendo un alto de nivel de confiabilidad del .992 para una evaluación certera, identificando los aspectos distintivos de la cultura organizacional. Los hallazgos revelan que la formalización de la cultura organizacional no es prioridad para la asociación, pero se deja la propuesta a los asociados.

* Licenciada en Informática. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1418-5276> ; correo electrónico: 24500371@uagro.mx

** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-9777>

*** Doctora en Dirección de Organizaciones. Profesora-investigadora por la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0944-7998>

**** Doctor en Ciencias de la Administración. Profesor- investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7237-4302>

Palabras clave: *cultura organizacional, imagen, pie de la cuesta, identidad, negocios.*

Introducción

Actualmente la imagen de toda organización se construye a partir de su comportamiento, el cual se proyecta a través de su difusión visual, su buena reputación, su clima organizacional y las estrategias desarrolladas para lograr un servicio de calidad, sin embargo, para posicionar su marca a través de la imagen, una organización debe contar con una cultura organizacional delimitada y estructurada, dejando de lado el empirismo y la improvisación, de tal forma que sus líderes principalmente estén dispuestos a un verdadero cambio organizacional (Vesga et al., 2020).

La cultura organizacional se configura de acuerdo al surgimiento y necesidades de cada organización y puede modificarse según sus etapas sin perder su esencia, lo que lleva a través del tiempo a construir un modelo que se refleja en el comportamiento de sus integrantes. Los líderes son los que principalmente planean y dirigen a la empresa de manera que la cultura permanezca y sus miembros se identifiquen con ella.

Esta investigación presenta un diagnóstico sobre la cultura organizacional imperante de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta y su impacto en la imagen actual, para identificar los aspectos distintivos de la organización, con el fin de proponer un modelo de cultura organizacional que fortalezca su imagen de forma interna y externa, asimismo introducir conocimientos a través de la capacitación de acuerdo a los aspectos que requieran aprender y que se identifiquen mediante los instrumentos para recolección de información.

El análisis de la cultura organizacional se realiza con base en el modelo Schein, (2010) en tres niveles: nivel 1: Artefactos (elementos visibles), nivel 2: Valores declarados o adoptados (percepciones a través de la misión, objetivos, etc.) y nivel 3: Supuestos básicos o subyacentes (profundidad de la cultura), el cual se abordará durante el desarrollo de esta investigación. Se elige este modelo debido a que permite profundizar el comportamiento de una organización y replantear su perspectiva con respecto a sus herramientas colabo-

rativas y el manejo de sus estrategias de comunicación, ya que las empresas necesitan innovarse y mantener un constante reforzamiento de la cultura para adaptarse al entorno global y tecnológico actual (Psychsafety, 2025).

Revisión de la literatura

Orígenes del término cultura

Desde tiempos antiguos, el término *cultura* ha cobrado relevancia en diversas áreas sociales de la vida y en el ámbito de la educación. Desde esta perspectiva educativa, y desde el pensamiento del filósofo Aristóteles, es la transmisión de un modo de vida, de una cultura: “parece que el propósito de la educación es transmitir cultura, con lo que la cultura se reduce a lo que puede ser transmitido por la educación” (Vélaz, 1999, p. 5). Al hablar de educación, no solo se refiere a términos pedagógicos, sino al conocimiento por transferencia familiar y generacional.

Concepto de cultura

Cada grupo social, nación o comunidad cuenta con una cultura que determina el comportamiento de los individuos y organizaciones y suele estar relacionada con todas las características y rasgos distintivos compartidos por factores como: tradiciones, valores, códigos de conducta y objetivos, así como creencias generacionales arraigadas; las generaciones antecesoras siempre buscarán que las nuevas conserven dichos rasgos, y las recientes suelen reflejar una gran resistencia al cambio, por lo que la transformación resulta de forma gradual (Chiavenato, 2009).

Si una cultura organizacional es dominante disminuye la rotación de personal, ya que origina confianza y compromiso laboral, la cultura organizacional, debe orientarse tanto de forma externa para mejorar su imagen, como crear cohesión interna. En tanto que el liderazgo como parte de la cultura incide en la satisfacción laboral y flexibilidad organizacional contribuyendo a la calidad, permitiendo un máximo desempeño para lograr la excelencia (Pedraza et al., 2020).

Adaptación del término cultura a la empresa

El término *cultura* se adaptó a la empresa y fue utilizado por la antropología social desde el año 1951, pero antes de los años setenta, el mismo Philip Selznick descubre que la cultura es la existencia de un proceso natural a través del cual las empresas denotan una “personalidad propia”, es decir, como su esencia (Selznick, 1957, citado en Vélaz, 1999).

Así como los seres humanos poseen una identidad propia y un comportamiento, también las organizaciones en su participación dentro del mercado económico poseen la característica encargada de diferenciarlas de otra y permite mostrar a la sociedad y a sus consumidores el nivel de compromiso con su misión, por lo que refleja ante todos sus aspectos distintivos, destacando: su comportamiento, valores, hábitos y creencias propias, teniendo como resultado procedimientos específicos para perseguir y alcanzar sus objetivos (Mendoza-Zarco et al., 2024).

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional permite el desarrollo de las empresas y el logro de objetivos de sus líderes, debido a que genera un impacto directo en el clima, la motivación y el tipo de liderazgo encaminándolos conjuntamente hacia el éxito (Llanos, 2016).

Definiendo la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución”. De acuerdo con Pérez et al. (2016), la “cultura organizacional” es la descripción de los valores, principios, tradiciones y estilo de ejecución de una organización influyendo en la forma de actuar de sus integrantes.

El arraigo de los valores compartidos ejerce un mayor impacto en los empleados incrementando su lealtad y su desempeño al adoptar la cultura de la empresa de distintas formas a través de sus historias, sus materiales,

símbolos, y más a través de la capacitación, normalmente en las empresas actuales se facilitan cursos de inducción, para mejores estrategias en el logro común de los objetivos.

Una de las teorías más reconocidas en el mundo empresarial es la de Edgar H. Schein, a quien también se le ha considerado como el padre de la cultura organizacional por su experiencia e investigación en este campo. Establece su definición como “un sistema de valores, creencias, principios, ideas, formas de pensar, opiniones y conocimientos implícitos, asumidos y compartidos por los miembros de una organización que determinan la forma en el que el grupo percibe, evalúa y se enfrenta al entorno” (Ceupe, 2022).

En la obra *Cultura organizacional y liderazgo* Schein (2010) la describe como “un patrón de supuestos básicos inventado por un grupo de personas que desarrolla y descubre al aprender a lidiar con sus limitantes de adaptación externa e integración interna, estos supuestos aprendidos y compartidos se consideran válidos y adecuados, por eso se transmiten a los nuevos miembros como una adopción correcta de pensamiento y acción”.

También resalta la manera en que influye el rol del liderazgo según la edad de la organización, a partir de su fundación hasta la mediana edad y la vejez, pues los aspectos culturales varían según la etapa, por tanto, el comportamiento del líder juega un papel muy importante al momento de gestionar el cambio cultural en cada una de las etapas.

Desde otra opinión, a la cultura organizacional se le define como un conjunto de valores, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de una organización que influyen en su comportamiento y en la forma de percibir tanto su entorno como a sí mismos. Estos elementos culturales de los miembros ayudan finalmente a definir la identidad de la empresa y guiar sus acciones (Fadnavis, Najarzadeh & Badurdeen, 2020).

Resulta claro que cada autor, desde su perspectiva, emite una definición diferente sobre cultura organizacional, según percibe los problemas más comunes en la existencia y evolución en una organización, sin embargo, coinciden en cuanto al compartir entre los miembros de una entidad aspectos ideales y características distintivas correlacionadas entre sí, así como su influencia en el comportamiento individual con el fin de lograr un beneficio común.

Definición de asociación civil

Para entender mejor el enfoque de este estudio y tomando en cuenta que la investigación se enfoca a una asociación civil, se considera pertinente su descripción.

Con base en la guía legal para las organizaciones de sociedad civil (Centro Mexicano Pro Bono, 2022) como una persona moral regulada por el Código Civil Federal (CCF) creada voluntariamente por la reunión de varios individuos “asociados” mediante un contrato plurilateral, de manera que no sea enteramente transitoria, para efectuar objetivos comunes permitidos por la ley sin que predomine lo económico.

En una asociación civil se requieren mínimo dos personas y no hay un número máximo determinado, también se requiere un contrato protocolizado con la información de quien la registra, domicilio, objeto, duración, motivo de su apertura, aportaciones, distribución de utilidades, facultades de los líderes, entre otras características que pudieran agregarse. Estas organizaciones también cuentan normatividad propia mediante estatutos, por lo que la asociación de Pie de la Cuesta funge como una asociación civil registrada y protocolizada actualmente, en este sentido el interés del estudio es adentrarse a su cultura organizacional. Por tanto, se describen los elementos con lo que debe contar la cultura de una organización y poder aplicarlos en dicha asociación.

Elementos de la cultura organizacional

Los cuatro elementos principales que han sido considerados como parte de una cultura organizacional son como una carta de presentación para dar imagen al exterior de la institución:

1. **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Son las normas o principios que funcionan como guía para orientar la conducta de los integrantes rigiendo su ética. Las creencias es la forma de percibir de cada persona las consecuencias de su “hacer”, pero ambas tienen que ver con la forma de comportamiento.

2. **La cultura compartida:** Son valores y creencias permanentes de los integrantes durante la vida de la organización, también se les conoce como misión y visión y están ligados al logro de objetivos.
3. **Imagen integrada:** Se le conoce mejor como la configuración de la empresa que permite su continuidad y coherencia, para que sus miembros se sientan identificados.
4. **Fenómeno persistente:** Básicamente es la resistencia y adaptación al cambio de una organización a toda la inercia social positiva o negativa, sin embargo, puede evolucionar.

La evolución organizacional ha traído consigo el nacimiento de las relaciones laborales, esto se debe a la participación de la psicología empresarial, que analiza y estudia el comportamiento y la dinámica de las relaciones interpersonales dentro de las empresas y su impacto en el desempeño laboral. (Pérez et al., 2016).

Características de la cultura organizacional

Investigaciones realizadas por Hofstade et al. 1991), citados por Robbins (2009) y Llanos (2016), definen 10 características fundamentales, las cuales se recomiendan reflexionar para fortalecer la cultura de cualquier organización y se enlistan a continuación:

1. **La identidad de los miembros:** Se refiere al grado de identificación que tienen los empleados con su empresa.
2. **Énfasis en el grupo:** Se centra en las actividades en grupo.
3. **El enfoque hacia las personas:** Se centra en el resultado de los miembros relacionado con la toma de decisiones.
4. **La integración en unidades:** El grado de coordinación en el funcionamiento de las unidades.
5. **El control:** El grado de normatividad y supervisión para el control del comportamiento laboral.
6. **Tolerancia al riesgo:** Fomento del control de innovación y riesgo laboral.

7. **Los criterios para recompensar:** Se refiere a la distribución de recompensar e incentivar el rendimiento de los empleados no solo en relación a su antigüedad.
8. **Tolerancia al conflicto:** Manejo asertivo de críticas y conflictos.
9. **El perfil hacia los fines o los medios:** El nivel de interés de la administración respecto a los resultados y metas y no a los procesos.
10. **El enfoque hacia un sistema abierto:** Se refiere al control y adaptación a los cambios exteriores.

Las organizaciones han tomado el reto de enfrentar su desarrollo ante cambios y entornos complicados en un macroentorno, como son: el trabajo en equipo, la globalización, calidad de productos y de servicios, pero las empresas actualmente se centran en consolidar su cultura para su futura trascendencia (Llanos, 2016, p. 14).

Imagen corporativa en una organización

Una imagen organizacional se da a través de la percepción de diversas dimensiones a través de agentes internos y externos, la cual depende mucho de la solidez de su cultura a lo largo de su existencia.

En una asociación, la imagen que proyecta es vital, que consiste en la percepción de los socios, clientes y público general acerca de la organización. Está basada sobre la comunicación, los procesos y el comportamiento de la misma; sin duda, el comportamiento puede causar un impacto positivo o negativo. Una imagen sólida y positiva tiene como resultado la atracción de nuevos miembros, permite fortalecer relaciones con los socios actuales y el desarrollo de la asociación a través de una buena reputación.

Definición de imagen

La personalidad corporativa se percibe como única, ya que no puede existir ninguna otra exactamente con las mismas características, pues no se repiten las mismas situaciones, circunstancias o problemas sociales, ni los estados de ánimo que actúen sobre la organización, como en otra, por muy similar que sea, y tal personalidad depende más aún de las personas que la inician o bien la dirigen, mediante la cual comunican hacia el interior y el exterior,

no hay forma de no comunicar, incluso una persona que no contesta el mensaje comunica bastante, es decir que la ausencia de comunicación se toma como mala comunicación. Por lo tanto, es necesario que exista una comunicación estratégica, ya que toda organización comunica a través de la oferta y distribución de sus productos, así como de sus servicios, con sus clientes, sus proveedores, a través de sus publicaciones o avisos, el trato a sus colaboradores, o de cualquier otra forma en que pueda manifestar su personalidad (Scheinsohn, 2009).

La comunicación estratégica de la personalidad de una organización desempeña una tarea primordial en la proyección de su imagen.

Dos grandes mercadólogos proponen una mezcla promocional total como estrategia para comunicar la imagen organizacional a los clientes, la cual consiste en mezclar cinco herramientas promocionales específicas que establecer dicha comunicación y se definen de la siguiente manera:

Publicidad. Es la promoción de bienes y servicios pagados por un patrocinador.

Promoción de ventas. Incentivos para motivar la compra o venta de un producto.

Ventas personales. Es la venta realizada a través de agentes de ventas creando vínculos con los clientes.

Relaciones públicas. Es la forma de relacionarse con otras organizaciones o público de la empresa creando una buena imagen corporativa desviando rumores o historias no favorables.

Marketing directo. Son estrategias de conexión con consumidores individuales usando herramientas digitales para ventas inmediatas o fidelización de clientes.

Esta mezcla promocional permite comunicar de manera efectiva la imagen de una organización (Armstrong & Kotler, 2013).

Ya se ha definido la cultura organizacional desde la perspectiva de distintos autores con el fin de poder identificar sus elementos, los cuales pueden provocar una influencia significativa en la imagen de una organización, sin embargo, es importante describir el tipo de organización en la que se aplica esta investigación.

La cultura organizacional en relación con la asociación de negocios de Pie de la Cuesta

Retomando las definiciones del teórico Schein como las más apegadas a la asociación Pie de la Cuesta y Vecindados, A. C. sujeto de estudio, se ha observado que los integrantes de la organización desde sus inicios se han unido como grupo de emprendedores, cada uno con cierta experiencia familiar o empírica, y comparten afinidad en cuanto al espacio de trabajo ubicado en la misma comunidad.

Comparten similitud de actividades, en especial, el hospedaje, restaurantes y algunos otros servicios turísticos derivados de sus negocios. Entre los miembros se ha despertado un sentido de pertenencia debido a su actividad económica promoviendo la franja turística y sintiéndose identificados con la zona de Pie de la Cuesta, conocida por ser un gran atractivo turístico. Es así como cada miembro de la asociación actualmente tiene la certeza de que su negocio mantiene un vínculo de integración interna y fortaleza para la adaptación al exterior, todo esto es parte de la cultura que impera en la asociación.

La cultura organizacional según el modelo de Schein

Esta investigación está basada en el modelo de Schein (2010), en el cual se estipulan tres niveles para la cultura de una organización.

Nivel 1: Artefactos (elementos visibles). Aquí se clasifican el tipo de vestimenta, diseño de los negocios, las ceremonias, costumbres o rituales que realizan.

Nivel 2: Valores declarados. Se clasifica en este nivel la filosofía y las reglas de comportamiento, es decir, cómo se coordinan y los acuerdos del tipo de organización.

Nivel 3: Supuestos básicos (profundidad de la cultura). Es la parte esencial, pues en este nivel se ubican las creencias, las percepciones dentro de la organización.

La cultura organizacional sin duda es clave para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, es la configuración única de los valores, creencias y normativa que guían la forma de ser y características distin-

tivas del grupo que a la vez lo mantiene unido (Marreiros, Acabado & Lopes, 2023).

Una asociación civil también establece desde su fundación una configuración específica para guiar a sus integrantes hacia el objetivo de la misma, enfocándose en su razón de ser, pero en ocasiones las personas que la fundan o inician no tienen los conocimientos suficientes para establecer su estructura.

Material y métodos

En este estudio se analiza el impacto de la cultura organizacional en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta y Vecindados, A. C. siendo una organización de propietarios que surgió a razón de diferentes necesidades a las que se enfrentan los negocios de esa zona, básicamente los hoteles y restaurantes, quienes desde hace tiempo enfrentan múltiples desafíos principalmente ante las entidades de gobierno por los trámites requeridos, y de manera empírica han sostenido sus emprendimientos gestionando lo necesario para funcionar de forma correcta. Estos empresarios fundaron su propia asociación para impulsarse y apoyarse mutuamente en sus gestiones, como el pago de derechos, multas, registros, así como la participación en programas de apoyos económicos o beneficios para sus negocios. A esta comunidad se le nombra desde el 2 de agosto del año 2024 por iniciativa del Gobierno del estado “Barrio Mágico” Caballo (2017), como un plan estratégico para fortalecer su cultura a través de la capacitación e impulsando su reactivación económica a través de una buena imagen.

De este estudio se derivan dos variables sujeto de análisis: la cultura organizacional como variable independiente y la imagen de la asociación como variable dependiente. Por medio de los instrumentos de recolección de datos se realizará un diagnóstico con la finalidad de establecer la correlación entre ambas variables.

Se diseñó una investigación con enfoque mixto, el cual combina los enfoques cualitativo y cuantitativo con una mayor comprensión y profundidad en el diagnóstico, utilizando un estudio transversal no experimental.

Combinando la riqueza de la medición de enfoque cuantitativo y los detalles que refleja el tratamiento cualitativo se logra una investigación

explicativa. El tipo de muestra es no probabilística por conveniencia considerando la disposición y asistencia de los asociados siendo propietarios de negocios incorporados a la asociación. Como instrumentos cualitativos se usan la observación participante, la cual permite obtener rasgos sobre el comportamiento de los clientes y de los negocios, también se usó una entrevista semiestructurada aplicada a la presidenta de la asociación. Este instrumento permite una amplia perspectiva del fenómeno de estudio, y en este caso, se usa con el fin de contextualizar la estructura comitiva actual de la asociación, así como distinguir rasgos distintivos de la cultura organizacional imperante (Arias, 2006).

El primer muestreo cuantitativo se integró por 30 socios representativos de la asociación que respondieron la encuesta en formulario digital alineados bajo los siguientes criterios:

Criterios de inclusión: Personas dueñas de negocios incorporados a la asociación de negocios de Pie de la Cuesta.

Criterios de exclusión: Personas que por algún motivo no respondieron el formulario en tiempo y forma planteada.

Criterios de eliminación: Personas que no respondieron de forma completa la encuesta.

En el segundo muestreo cuantitativo se aplicó la encuesta con dos ítems a 15 personas, en este caso se realizó a clientes presentes en el lugar y personas al exterior, los criterios de inclusión fueron personas externas a los negocios y también comensales presentes en los restaurantes, en este caso se excluyeron líderes y colaboradores de los negocios y no se eliminó ningún elemento.

El diagnóstico tiene como finalidad incrementar el posicionamiento de los hoteles y restaurantes de la zona, impulsando la franja turística como una gran opción como destino de playa resaltando la cultura nativa del lugar.

Se diseñó cuidadosamente una encuesta con 46 ítems aplicada a 30 asociados, así como la encuesta realizada con preguntas del 1 al 5 evaluando la calidad en el servicio y la percepción de la imagen de la asociación.

Para determinar la validez del primer instrumento de recolección de la información, se aplicó el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach, que nos arrojó el .992 que establece un nivel de alta confiabilidad, a partir de ahí, se aplicó dicho instrumento a 30 negocios que representan a la asociación.

Tabla 8.1. *Análisis de confiabilidad en el software SPSS*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.992	.993	46

Fuente: elaboración propia a partir de la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach.

El instrumento cuantitativo se diseñó de acuerdo a las dimensiones de la matriz de congruencia y se aplicó exitosamente.

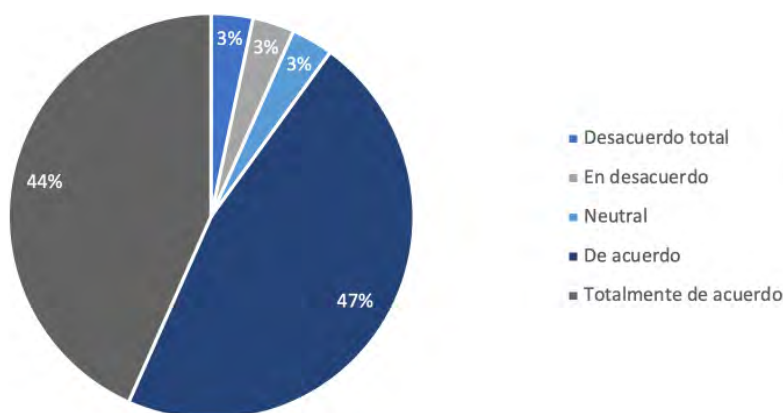
Resultados

En los resultados se refleja el nivel de cultura organizacional que impera actualmente. En la gráfica 8.1 se detecta que solo el 44% de los socios conoce los antecedentes de la asociación, es decir, menos de la mitad.

En las gráficas 8.1 y 8.2 se coloca en el primer nivel del modelo de Schein como parte simbólica la cultura organizacional, ya que de ahí se derivan los elementos tangibles que estructuran su diseño físico.

Gráfica 8.1. *Socios que conocen los antecedentes históricos de la asociación*

¿Conoce usted los antecedentes, historia y formación de la asociación?

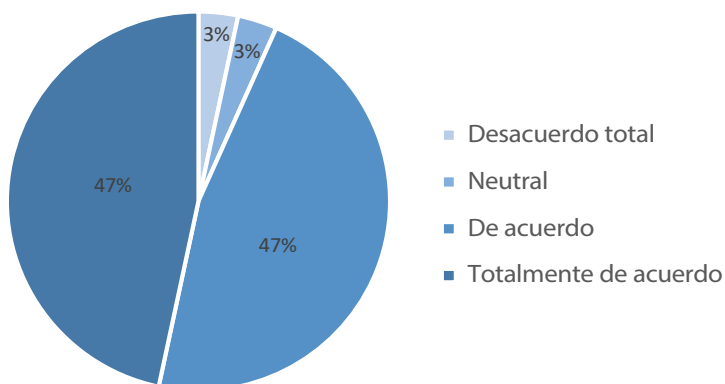


Nota: Muestra el resultado de la medición del nivel de conocimiento sobre los antecedentes de la asociación.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8.2. *Socios que conocen y se involucran en las actividades organizadas por la asociación*

¿Se siente familiarizado(a) con las actividades que realiza la asociación?



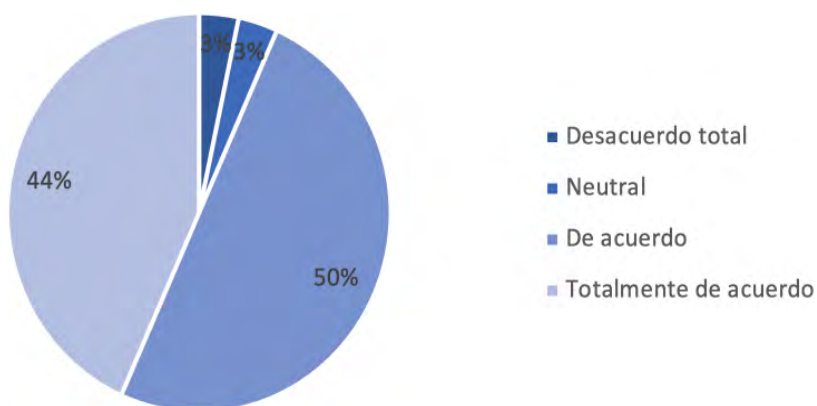
Nota: involucramiento de las actividades.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 8.2 se refleja que casi la mitad, el 47%, se identifica con las prácticas y actividades representativas de la organización.

Gráfica 8.3. *Valores compartidos de la asociación*

¿Conoce usted los valores que actualmente definen y comparten los integrantes de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta?



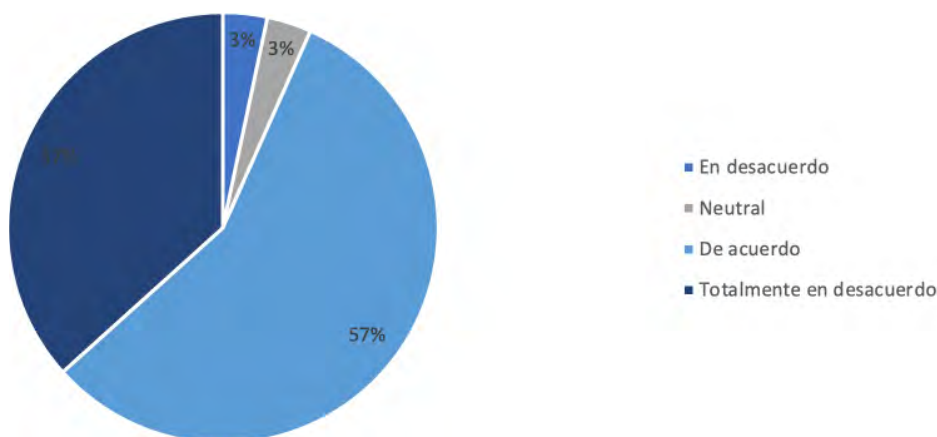
Nota: Nivel de conocimiento de los valores como parte de la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 8.3, el 94% de los socios se identifica con los valores compartidos, lo cual indica un fuerte sentido de pertenencia y cohesión grupal, y este dato como el rasgo de la normatividad que arroja la gráfica 8.4, se posiciona en el segundo nivel del modelo de Schein de valores compartidos, los cuales guían el comportamiento de los integrantes de la organización.

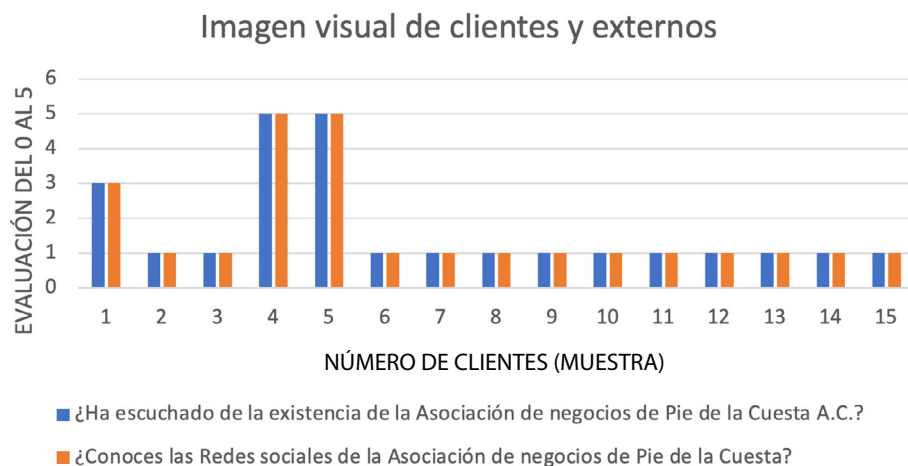
Gráfica 8.4. *Identificación de la normativa de la A. C.*

¿En la asociación se supervisa que cuenten con reglamentos, estándares o certificaciones que avalen la calidad de sus servicios y/o productos?



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 8.4, solo el 3 % de los socios está totalmente informado de que existe un reglamento y estándares, el 57% tiene un conocimiento limitado y el 6%, no conoce nada acerca del tema.

Gráfica 8.5. *Percepción de la imagen de clientes internos y personas externas a la A.C.*

Nota: muestra la medición de reglas y estándares de calidad propia.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la gráfica 8.5, la evaluación de la imagen según la percepción de clientes y personas externas indica que son muy pocas las personas que han escuchado hablar de la asociación y el resto desconoce sus redes sociales.

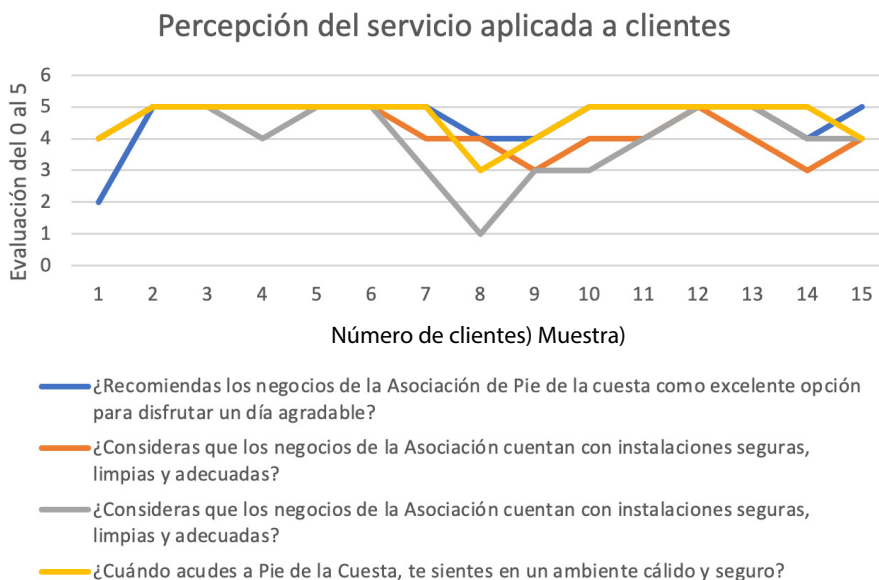
La gráfica 8.6, refleja una percepción positiva por parte de clientes comenzales y personas externas de la asociación sobre la calidad del servicio. Se evaluó con una encuesta de cuatro ítems a 15 clientes, quienes recomiendan Pie de la Cuesta como destino turístico y opinan que el servicio al cliente es cálido y muy bueno en términos generales.

Cabe mencionar que la información obtenida y reflejada en las gráficas 8.5 y 8.6 corresponde al tercer nivel de la cultura organizacional de supuestos básicos según el modelo de Schein, ya que se analiza la profundidad de la organización y la percepción inconsciente de sus miembros, pues depende la forma de organizarse y es la más difícil de cambiar, sin embargo es la base del nivel 1 de artefactos.

En el análisis cualitativo, a través de la observación, de la entrevista semiestructurada y la observación participante, se detecta que la asociación de negocios de Pie de la Cuesta no cuenta con un diseño organizacional

bien estructurado, su cultura se basa más bien en la identidad de cada persona con la franja turística, las actividades que realizan, sus tradiciones, los eventos en los que participan, entre otros aspectos.

Gráfica 8.6. Evaluación de la calidad del servicio al cliente a clientes y personas externas



Nota: Refleja la percepción acerca del servicio y calidad de Pie de la Cuesta.

Fuente: elaboración propia, a partir de la información obtenida a través de la encuesta aplicada con escala de Likert.

Conclusiones

Definitivamente, una cultura organizacional bien definida permite que toda la organización se equilibre en cuanto a la reglamentación, uniformidad, objetivos compartidos, obtención de derechos igualitarios y sobre la competitividad y el logro de objetivos comunes.

Los hallazgos más relevantes radican en que los miembros de la asociación no tienen estructurada su cultura organizacional a pesar de compartir durante años un lugar con gran riqueza natural y gran atractivo turístico, se observa mediante esta investigación que la organización no cuenta aún con una imagen sólida, principalmente a nivel externo su imagen visual no es

tan distinguida, aunque depende mucho de que los propietarios se apliquen a implementar sus estrategias de mercadotecnia, ya que a partir del estudio son conscientes del resultado. Con respecto a la percepción del servicio a clientes, la muestra arroja un alto nivel, ya que los indicadores se acercan a la calificación más alta, percibiendo a Pie de la Cuesta como un excelente destino turístico y lo recomiendan.

No obstante, con el nombramiento que Pie de la Cuesta recibió de “Barrio Mágico” el pasado 2024 (Ortiz, 2024), los negocios han participado en diversos eventos y se ha creado entre los integrantes cohesión interna y una cultura de aprendizaje y capacitación a fin de mejorar la imagen de sus negocios, sin embargo, actualmente la formalización de la cultura organizacional no es prioridad para ellos.

Recomendaciones

Para formalizar la cultura organizacional de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta y la proyección de su imagen corporativa, es imprescindible un cambio organizacional, el cual consiste en generar una transformación de procesos y actividades que impacten socioculturalmente encaminando a la organización a incrementar su rentabilidad, pero para lograrlo es importante la disposición a dicho cambio (Vesga, et al., 2020).

Se recomienda establecer nuevos mecanismos de gobernanza con la formación democrática de un comité directivo y liderazgo rotativo, así como la creación de manuales de identidad organizacional y procesos de inducción estandarizados que permitan a los nuevos socios conectar inmediatamente con la cultura organizacional. También es importante establecer una estandarización de las prácticas comerciales en cuanto a servicios, precios y productos sin perder la identidad de cada negocio, pero todo cambio dependerá de la disposición que tengan los integrantes de la asociación para concebirlo y aplicarlo.

Referencias

- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ªed.). Episteme, C.A.

- Caballo, D. (2017). Triángulo Sol México. EFEAgro. Obtenido de <https://efeagro.com/triangulo-sol-mexico/>
- Centro Europeo de Posgrado y Empresa [Ceupe]. (2022). *Importancia de la cultura organizacional*. Ceupe. <https://www.ceupe.do/blog/importancia-de-la-cultura-organizacional.html>
- Centro Mexicano Pro Bono, A. C. (2022). *Guía legal para las organizaciones de la sociedad civil 2022*. Hogan Lovells. https://www.probono.mx/wp-content/uploads/2022/12/PROBONOMX-Guia_Legal-2022.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones*. McGraw-Hill
- European Business School [CEUPE]. (2012). *Importancia de la cultura organizacional*. <https://www.ceupe.do/blog/importancia-de-la-cultura-organizacional.html>
- Fadnavis, S., Najarzadeh, A. y Badurdeen, F. (2020). An Assessment of organizational culture traits impacting problem solving for lean transformation, *Procedia Manufacturing*, 48, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.05.017>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Principle of Marketing. 15th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- LLanos, M. (2016). *La cultura organizacional*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Marreiros, S. I., Acabado Romana, F. y Anjos Lopes, A. (2023). The Impact of Organizational Culture in the Public Management Leadership Style. *American Journal of Industrial and Business Management*. DOI: 10.4236/ajibm.2023.135020
- Mendoza-Zarco, V., Basurto-Gausin, B., Escobar-Granados, K., Galeana-Bello, Y. y Juárez-Hernandez, J. A. (2024). Cultura organizacional. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río. Universidad del Estado de Hidalgo*, 2, DOI: <https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11699>
- Ortiz, A. (2024, 2 de agosto). ¡Acapulco tiene nuevos Barrios Mágicos! Dan nombramiento a Pie de la Cuesta y Playa Bonfil. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/acapulco-tiene-nuevos-barrios-magicos-dan-nombramiento-a-pie-de-la-cuesta-y-playa-bonfil/>
- Pedraza-Rejas, L., Espinoza-Marchant, C., Marchioni-Choque, Í. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, A., Milian, A., Cabrera, P. y Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Información científica para la dirección en salud. INFODIR*. ISSN 1996-3521, 86-99
- Psychsafety. (2025). Edgar Shein's Three Layers of organizational Culture. <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed). Jossey-Bass.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Granica.
- Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Universidad de Navarra.
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M.

C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V. A. y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Sobre los autores

Méndez Castrejón, Irma Amalia

Doctora en Ciencias de la Educación (Colegio Mayor de San Carlos, campus Pacífico-Sur). Cuenta con una Maestría en Administración (Universidad Autónoma de Guerrero) y estudió la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de Guanajuato. Tiene varios diplomados, entre los que destacan: Desarrollo de Competencias Docentes, Innovación Educativa y Prácticas Innovadoras en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en Modalidad Multimodal. Es profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Guerrero, imparte cátedra en licenciatura y posgrado, y forma parte del núcleo básico de la Maestría en Dirección de Organizaciones. A lo largo de su trayectoria en la UAGro, se ha desempeñado como: subdirectora académica, coordinadora de Acreditación, consejera académica y directora interina en la Facultad de Contaduría y Administración. Ha participado en el diseño y actualización de programas educativos como: Maestría en Dirección de Organizaciones con reconocimiento del Conahcyt, Licenciatura en Administración, acreditada por CACECA, Licenciatura en Gestión de Capital Humano en modalidad virtual, y recientemente la Licenciatura en Negocios Internacionales. Es miembro de redes de investigación académica (Repice y Riigesdo), cuenta con el reconocimiento de perfil Prodep, pertenece al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) nivel candidato, y es miembro del Padrón Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado de Guerrero (Cocytieg). Sus líneas de investigación son: ges-

tión de capital humano y estudios sobre comportamiento organizacional, y productividad y competitividad en la innovación y responsabilidad social de las organizaciones. Entre su producción más reciente se encuentra: “El trabajo colaborativo, eje fundamental para el fortalecimiento de los cuerpos académicos” (2023), publicado en la *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, núm. 19, de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, y el capítulo “El comercio electrónico como estrategia para lograr la permanencia durante la pandemia por COVID-19: El caso de las MiPyMEs en Acapulco, Guerrero”, el cual formó parte del libro: *Continuidad y recuperación de las NaMIPyMEs después del COVID- 19*, editado por la Red Nacional de Productividad, Innovación y Competitividad Empresarial (Repice) y la editorial Plaza y Valdés Editores.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4880-0181>

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=caEV7OgAAAAJ>

Arroyo Rosas, Citlalli

Doctora en Administración Pública por el Instituto Internacional del Derecho y del Estado. Maestra en Ciencias de la Educación Superior, con Mención Honorífica, por la Universidad Autónoma de Guerrero, y licenciada en Administración de Empresas, egresada de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero. Inició actividades académicas como profesora en el área de administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAGro. Actualmente tiene la categoría de tiempo completo titular C, profesora investigadora, renovación de perfil Prodep 2024-2027. Directora de la Facultad de Contaduría y Administración desde 2018 hasta la fecha. Miembro del padrón estatal de investigadores del Estado de Guerrero, acreditada por Cocytieg. Integrante de la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible “Redrys”. Profesora del Cuerpo Académico “Gestión y comportamiento organizacional UAGro-CA-229”. Ponente en congresos internacionales, nacionales y estatales. Líneas de investigación: comportamiento y cultura organizacional y desarrollo empresarial. Publicaciones recientes: (Coord.) *Las pymes de México y su resiliencia ante el covid-19*. La Biblioteca, 2022. *Estudio exploratorio sobre la innovación mercadológica en pymes de la ciudad de Acapulco*. Entelequia Editores, 2022. *Los costos en las empresas industriales en México*, volumen 1. Comunicación Científica, 2023.

Emprendimiento del negocio; jóvenes universitarios de Acapulco de Juárez y Puerto Vallarta. Trauco Editorial, 2023.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3826-5252>

Hernández Chavarría, Rubén

Doctor en Administración Pública por el Instituto Internacional del Derecho y del Estado, especialista en Buen Gobierno por el Centro de Estudios Superiores en Gestión Pública, Maestría en Administración y Licenciatura en Contaduría por la UAGro. Es miembro activo del Cuerpo Académico en Consolidación denominado Gestión y Comportamiento Organizacional de la UAGro. Cuenta con perfil deseable Prodep y forma parte del Padrón Estatal de Investigadores del estado de Guerrero. En reconocimiento a su labor, actualmente es candidato al Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII). Sus publicaciones recientes destacadas son: *Innovación, sustentabilidad y emprendimiento en el contexto hacia la responsabilidad de las organizaciones* (libro publicado en 2024), *Innovación educativa con desarrollo social de un posgrado en Guerrero: prácticas para el cambio desde el emprendimiento* (artículo científico publicado en 2025).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6587-1099>

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=MRgk9lkAAAA-J&hl=es&oi=ao>

Zavaleta Carbajal, Evelyn Janet

Es Doctora en Administración Pública por el Instituto Internacional del Derecho y del Estado. Licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas; Maestra en Mercadotecnia por la Universidad Interamericana para el Desarrollo, Licenciada en Administración por la Universidad Americana de Acapulco; actualmente es profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro). Es perfil Prodep adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la UAGro. Ha participado como ponente en congresos a nivel nacional e internacional y conferencista por diversas universidades y también en el sector gobierno en temas de mercadotecnia. Es consultora en el área de imagen y mercadotecnia para la iniciativa privada. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores y líder del cuerpo académico UAGro 227. Publicaciones recientes: “Innovación, sustentabilidad y emprendimiento en el

contexto hacia la responsabilidad social de las organizaciones” y “El comercio electrónico como estrategia para lograr la permanencia durante la pandemia por COVID 19: El caso de las MiPyMEs en Acapulco Guerrero”, ambas en coautoría.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-9777>

Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=search_authors&-mauthors=evelyn+janet+zavaleta+carbajal&hl=es&oi=ao

Gallardo Moreno, Yanira

Doctora en Administración por la Universidad Americana de Acapulco, Maestra en Administración de Negocios por el Instituto Politécnico Nacional y Licenciada en Contaduría por la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro). Actualmente es profesora-investigadora de tiempo completo en la FCA de la UAGro, donde también forma parte del núcleo básico de la Maestría en Dirección de Organizaciones. Cuenta con el reconocimiento Prodep, es académica certificada por ANFECA e integrante del CA-252 Innovación y Responsabilidad Social en las Organizaciones. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (nivel Candidato) del Conahcyt y del padrón del Cocytieg. Participa en redes académicas como la Repice y la Riigesdo. Publicaciones recientes: “El trabajo colaborativo, eje fundamental para el fortalecimiento de los Cuerpos Académicos” y “El comercio electrónico como estrategia para lograr la permanencia durante la pandemia por COVID-19: El caso de las MiPyMEs en Acapulco, Guerrero”, ambas en coautoría.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4785-5247>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=SzI5jgMAAAAJ&hl=es>

Armas Gómez, Rosalinda

Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Tlaxcala, actualmente coordinadora del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas CICA, de la Facultad de Ciencias Económica Administrativas de la UATx, profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, docente certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración ANFECA, integrante del Cuerpo Académico Consolidado Estudios Contables, cuenta

con el perfil Prodep, auditor líder en la Norma ISO, par evaluador en los procesos de acreditaciones de programas educativos. Algunos de los cargos que ha desempeñado son: secretaria de la Facultad de Ciencias Económica Administrativas, coordinadora del Programa Educativo de Licenciatura en Administración, coordinadora de Acreditación y Calidad de la facultad. Principales líneas de investigación: contabilidad general, educación contable y financiera en las organizaciones. Publicaciones en el año 2024: libro *Educación financiera*” capítulo de libro “La tecnología en el sistema financiero mexicano”.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1229-7142>

Carranza Araujo, Yomira

Ingeniera en Gestión Empresarial, egresada del Instituto Tecnológico de Chilpancingo. Actualmente es estudiante de la Maestría en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, con beca del Conahcyt, se encuentra realizando investigaciones sobre la permanencia de los micronegocios de Chilpancingo, está trabajando además en dos investigaciones derivadas de su proyecto de investigación “Diseño organizacional como estrategia para la permanencia de los micro y pequeños negocios en la zona centro de Chilpancingo, Guerrero”.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0125-279X>

Farías Montemayor, Oscar Mario

Doctor en Administración y Alta Dirección por parte de la Universidad Autónoma de Coahuila, con Maestría en Administración y Liderazgo, así como Licenciatura en Ingeniería Industrial y de Sistemas otorgadas por la Universidad Autónoma del Noreste. Profesor de tiempo completo adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila en la Facultad de Contaduría y Administración (unidad norte) y profesor invitado en el posgrado de la Universidad Americana del Noreste (UANE). Investigador nacional nivel 1 en el sistema nacional de investigadoras e investigadores (SNI) de la Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), así como investigador júnior en el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del estado de Coahuila. Miembro de la Red Nacional de Investigación mipymes del Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex).

Línea de investigación: factores incidentes en el desarrollo laboral del capital humano y/o talento en formación. Publicaciones recientes: artículos “Diseño y validación de la escala de medición dimensiones del trabajo forzado (2025) y “Relación entre el nivel de estudios y el mobbing laboral en empresas de Monclova, Coahuila” (2025).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2564-0106>

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=mw7Zix4AAAAJ&hl=es>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Farias-Montemayor>

Galeana Camacho, Liliana

Doctora en Administración Pública por el Instituto Internacional del Derecho y el Estado (México). Obtuvo la Maestría en Administración y la Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Autónoma de Guerrero. Se ha desempeñado como coordinadora de la Licenciatura en Gestión del Capital Humano en modalidad virtual, subcoordinadora académica de la Región de la Costa Grande, y en la actualidad secretaria general de la Delegación Sindical y Docente Investigador de la Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Gestión del Capital Humano y en la Maestría en Dirección de Organizaciones de Posgrado de Calidad de SECIHTI, realizando investigaciones en el área de las ciencias sociales y dando asesoría en trabajos de tesis. Su más reciente publicación es el capítulo “Innovación de servicios ante los efectos del covid-19 caso: Terraza la Palapa. Acapulco, Gro.” (2022), del libro *Las pymes de México y su resiliencia ante el covid-19*. Forma parte del Núcleo Básico del Cuerpo Académico 227 en consolidación “Responsabilidad Social y Educación Virtual”.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2650-1754>

Google Académico: https://scholar.google.com/citations?user=2_2VT4UAAAAJ&hl=es

Gutiérrez Loeza, Arantxa Jasive

Licenciada en Negocios Internacionales por la Universidad Loyola del Pacífico (México). En la actualidad es estudiante becada por el Conahcyt en una maestría en Dirección de Organizaciones en la Universidad Autónoma de Guerrero, donde realiza investigaciones sobre el trabajo decente y su influencia en los micronegocios en la zona centro de Acapulco, Guerre-

ro. Recientemente está trabajando en dos investigaciones derivadas de su proyecto de investigación “La estabilidad en el empleo como mecanismo para impulsar el trabajo decente en micronegocios del sector comercial en Acapulco Guerrero.”

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9284-3862>

Jiménez Nava, Floriberta

Licenciada en Mercadotecnia y estudiante de la Maestría en Dirección de Organizaciones en la Universidad Autónoma de Guerrero. Obtuvo la licenciatura en la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia en la Universidad Autónoma de Guerrero, en donde participó en dos veranos de investigación y coloquio estatal en áreas sociales, además de formar parte de la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT). Se ha desempeñado en el área de Mercadotecnia de la empresa Herralum distribuidora en Chilpancingo, Guerrero, auxiliar en la *Revista Evolución* y medio digital Noticias Guerrero. En la actualidad es estudiante de la maestría, donde desarrolla una investigación mixta para la obtención de grado, de igual manera para la publicación de artículos que recientemente postuló.

López Gómez, Vanessa

Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Guerrero (UA-Gro) y actualmente cursa la Maestría en Dirección de Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración de la misma institución. Se desempeña como estudiante-investigadora en formación, enfocando su trabajo académico en las áreas de emprendimiento, competitividad y el fortalecimiento de comunidades artesanales. Sus principales líneas de investigación incluyen el emprendimiento y la sostenibilidad, el liderazgo en comunidades textiles, así como la cultura organizacional y el desarrollo local. Entre sus investigaciones recientes destacan el artículo “Influencia del liderazgo de mujeres en la cultura artesanal textil en Xochistlahuaca” (2025) y la tesis de maestría en desarrollo titulada “Propuesta de un plan para el desarrollo de habilidades de liderazgo en las artesanas textiles de Xochistlahuaca, Guerrero” (2025).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7086-3361>

Mitre Camacho, Sofía

Doctora en Ciencias Administrativas, Maestría en Administración Tributaria, Licenciada en Contaduría Pública, docente-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Líder del cuerpo académico consolidado Estudios Contables, docente con perfil Prodep, miembro del Consejo de Árbitros de la revista indexada *Latindex* y La nueva Gestión Organizacional, miembro activo de la Red Internacional de Investigadores en Gestión y Desarrollo de las Organizaciones Riigesdo México Brasil Colombia Ecuador. Principales líneas de investigación: contabilidad general, educación contable y financiera en las organizaciones; conferencista internacional en Estados Unidos, Guatemala, Cuba, México. Premios ANFECA en 2008, 2016, 2017. Autora principal de libros: *Educación financiera* (2024), *Aplicación de las NIF en los estados financieros básicos* (2015), *Administración y evaluación financiera de proyectos de inversión* (2014) y *Modelo Contable, financiero y de costos para las pyme* (2014), *La aplicación de los costos a las pymes* (2010): evaluador en el programa de Prodep (SEP), en pares académicos y de cuerpos académicos, dictaminadora de artículos de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de México (2024).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0821-6458>

Moreno Ocampo, Jessica

Licenciada en Contaduría por la Universidad Autónoma de Guerrero, actualmente está cursando una Maestría en Dirección de Organizaciones por la Universidad Autónoma de Guerrero con una beca del Conahcyt, y como parte de la retribución a través de la maestría impartió cursos de regularización en las materias de Lectura y redacción, Metodología de la investigación y Lenguaje y comunicación, también ha tomado cursos por parte del posgrado de la Universidad Autónoma de Guerrero, el cual lleva el nombre de La universidad pública en México y Habilidades para la comunicación, así mismo cuenta con un curso básico de Enfermería y estuvo de apoyo administrativo en una institución primaria.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4978-8015>

Ramírez Torres, Rocío

Licenciada en Informática por el Instituto Tecnológico Nacional de México campus Costa Grande. Obtuvo su certificación como *coach* ontológico por Axon Training (Argentina), certificación como *master coach* y conferencista internacional, obtuvo el nombramiento Doctora Honoris Causa por la Universidad Europa Campus (Alemania), cuenta con certificación como asesora de bienes inmuebles por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México, obtuvo el diplomado en Responsabilidad de los Servidores Públicos por la Universidad Latina de Guerrero (México). Actualmente es becaria SECIHTI y cursa la Maestría en Dirección de Organizaciones en la Universidad Autónoma de Guerrero (México), se desempeña como consultora empresarial e inmobiliaria, imparte cursos, talleres y conferencias motivacionales a empresas públicas y privadas y ejerce la comercialización de bienes inmuebles a través de diferentes productos financieros. Ha ocupado diferentes cargos operativos y ejecutivos en empresas privadas y públicas. Es miembro activo de la Red Mundial de Conferencistas y la Red del *coach*, también es miembro de la asociación civil de opinión pública en Acapulco, Gro. “Grupo ACA”. Es presidenta ejecutiva de la Red Mundial de la Transformación. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales, ha impartido conferencias en universidades y redes académicas, su línea de investigación se enfoca al desarrollo humano, temas de superación personal, motivación, liderazgo e integración de equipos empresariales.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1418-5276>

Reyes Peña, David Antonio

Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), con formación de Maestría en Administración (Universidad de Quebec-Montreal-UAGro) y en Estadística Aplicada (UAGro), así como Licenciado en Medicina Veterinaria y Zootecnia (UNAM). Cuenta con especialidad en Avicultura (Barcelona, España) y más de 16 diplomados en áreas de administración, investigación, educación, políticas públicas, cambio climático, nutrición y gestión de calidad. Con más de 43 años de

trayectoria académica, es profesor-investigador titular “C” de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración (UAGro), integrante del núcleo básico de la Maestría en Dirección de Organizaciones y de diversas especialidades en Enfermería, todas dentro del Sistema Nacional de Posgrados (Conahcyt). Ha pertenecido al Sistema Nacional de Investigadores como candidato y, a partir de 2024, como nivel 1. También es miembro del padrón del Cocytieg, de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, así como de redes académicas nacionales e internacionales (Repice, Riigesdo). Su experiencia investigadora se centra en productividad, competitividad e innovación en organizaciones, calidad del servicio en instituciones públicas y privadas, así como en políticas públicas municipales y estatales. Es creador del Modelo Reyes, un sistema de diagnóstico y evaluación organizacional para mipymes. Ha publicado 20 capítulos de libros, cinco artículos arbitrados, cuatro indexados y seis libros, además de participar en más de 60 congresos nacionales e internacionales. Ha dirigido más de 60 tesis de maestría.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6434-4895>

Rivero Solano, Gabriela del Carmen

Doctora en Administración Pública, maestra en Psicología Organizacional, Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México con especialidad en Recursos Humanos por la Universidad Autónoma de Guerrero. Dentro de su experiencia profesional posee más de 10 años en diversas organizaciones privadas, nacionales e internacionales, como directora del departamento de Recursos Humanos; desempeñándose desde el año 2011 como docente investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, en donde ha estado al frente de diversas áreas de la Facultad de Contaduría y Administración, siendo responsable del Departamento Psicopedagógico, responsable de Tutorías y Movilidad Estudiantil, así como coordinadora del Departamento de Acreditación y Certificación Institucional. Actualmente se encuentra desempeñando el cargo de coordinadora general de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. Docente certificada ante ANFECA desde el 2018 y miembro del Padrón Estatal de Investigadores del estado de Guerrero desde 2020, siendo reconocida por el Prodep a partir del año 2021, coordinadora del cuerpo académico CA-229-UAGro Gestión

y Comportamiento Organizacional, participando como autora y coautora de diversos artículos científicos publicados en revistas internacionales, así como colaboradora y autora de capítulos de libros.

Susano García, José Luis

Doctor en Administración y Gestión Empresarial (Universidad del Centro del Bajío), Maestría en Mercadotecnia (Instituto de Estudios Superiores), Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Universidad Autónoma de Guerrero). Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero. Actualmente subdirector académico de la Facultad. Docente de la Maestría en Dirección de Organizaciones. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I, líder de la Red Nacional de Gestión de la Mercadotecnia, integrante del Cuerpo Académico en consolidación CA-209: Responsabilidad Social y Gestión en las Organizaciones, integrante y fundador de la Red Internacional de Investigadores de la Mercadotecnia (RIIM). Línea de investigación: gestión y mercadotecnia turística, gestión comercial y marketing agropecuario. Coordinador de los libros *Modelos y estrategias de mercadotecnia* (2022), *Estrategias de Mercadotecnia* y *Mercadotecnia usos y aplicaciones* (2024).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1048-1173>

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=ereJUn4AAAAJ&hl=es>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Susano-Garcia>

Torres Cuevas, Elsa

Doctora en Derecho (Universidad Americana de Acapulco), tiene una maestría en Derecho Fiscal (Universidad Autónoma de Guadalajara) y estudió la Licenciatura en Contaduría en la Universidad Autónoma de Guerrero. En su experiencia profesional destaca el que fue directora de Auditorías Financieras en la Auditoría General del Estado de Guerrero durante el período 2013–2014. Es profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Guerrero, en donde ha participado en proyectos de investigación como: “Ciudadanía y violencia urbana en Guerrero” (clave 1200 de Conahcyt) adscrito al posgrado en ciencia política del IIEPA IMA UAGro, “La violencia urbana en la economía del municipio de Acapulco. También, ha participado en el diseño y actualización de programas educativos como: Maestría en Impuestos

en la Universidad Autónoma de Guerrero. Su línea de investigación es: procesos de gestión y responsabilidad social en la formación de recursos humanos para las organizaciones. Entre su producción más reciente se encuentra: *Percepción sobre la información contable en ambientes digitales en alumnos y egresados de la FCA de la Uagro*. UANL, Facultad de Contaduría Pública y Administración. ISSN: 2448-5101, Revista Indexada VinculaTegica, EFAN. *Factores relevantes que influyen en la continuidad de operación de los micro negocios en México*; 8º Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Básicas y Agronómicas. Chapingo, México, septiembre de 2019.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0882-8561>

Tovar Aldaba, Ana Karen

Estudiante de Maestría en Salud Ocupacional en la Universidad Autónoma del Noreste, licenciada como Médico Cirujano por la Universidad Juárez del Estado de Durango. Ejerce la medicina laboral al prevenir riesgos laborales, salud ambiental, atención sanitaria de los empleados y la valoración de incapacidades en diversas compañías.

Vázquez Fernández, Enrique

Doctor en Ciencias Administrativas (2014), Maestro en Administración (2010), Licenciado en Contaduría Pública (2000) por la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx). Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la UATx desde 2004, coordinador general de Posgrados de la UATx (2022-), secretario académico de la UATx (2018-2022), coordinador de la División de Ciencias Sociales y Administrativas de la UATx (2015-2018), director (2012-2015) y secretario de facultad (2007-2012) de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la UATx, contador general del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (2000- 2008). Actualmente es miembro del Consejo Editorial de la Revista Internacional *La Nueva Gestión Organizacional* (2008 - a la fecha), coordinador nacional Universidad-Empresa de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Miembro de la Red Internacional de Investigadores en Gestión y Desarrollo de las Organizaciones (Riigesdo). Miembro del Cuerpo Académico consolidado Estudios Contables bajo la LGAC: Contabilidad general, Edu-

cación contable y financiera en las organizaciones. Académico certificado en Contaduría Pública por la ANFECA, Perfil Deseable PROMEP y candidato a Investigador Nacional del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt) 2023-2026. Coautor de libros y artículos en revistas especializadas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-5041>

Vázquez Martínez, Nallely

Doctora en Dirección de Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla graduándose con mención honorífica, maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Guerrero, licenciada por la Universidad de las Américas Puebla y licenciada en Enseñanza del Idioma Inglés. Realizó diversos programas de inmersión lingüística en el extranjero en la Universidad Victoria University en Toronto, Canadá, y en Thompson Rivers University en la Columbia Británica, Canadá. Realizó estudios de Gastronomía en cocina mediterránea, italiana y francesa también en Historia del vino en la universidad St. Pol del Mar Escuela Universitaria De Hotelería y Turismo en Barcelona, España. Realizó estudios de Estrategias de mercadotecnia internacionales en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Cuenta con perfil Prodep y es miembro del núcleo básico del Cuerpo Académico 227. Actualmente es profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Guerrero.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0944-7998>

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=S864mDgAAAA-J&hl=es&oi=ao>

Vázquez Martinez, Rosa Alejandra

Doctora en Administración (IEXPRO). Cuenta con una maestría en Ciencias en el Área de Desarrollo Turístico (Univesidad Autónoma de Guerrero), Licenciada en Turismo (Universidad Autónoma de Guerrero). Se ha desempeñado como jefa de Departamento de Análisis Bibliográficos (Universidad Autónoma de Guerrero), profesora de tiempo completo (Universidad Autónoma de Guerrero). Miembro del Cuerpo Académico 227 “Educación Virtual y Responsabilidad Social”. Recientemente publicó el capítulo “Responsabilidad social corporativa: Un motor para el emprendimiento” en el

libro *Compilación de investigaciones en ciencias sociales: diversidad cultural y convivencia*, 2024. Y el capítulo “El rol del liderazgo sistémico en instituciones de educación superior en México” en el libro *Compilación de investigaciones en ciencias de la educación: “enseñanza y aprendizaje”*.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3506-582X>

Vázquez Mendoza, José Hugo

Doctor en Administración, Maestro en Ciencias de la Administración, Licenciado en Contaduría, Licenciado en Educación Media, posgrado en Planificación del Desarrollo Turístico. Con diversas ponencias a nivel nacional e internacional. Cuenta con experiencia laboral, rector de la Universidad Autónoma de Guerrero, director de Fomento a la Cultura. H. Ayuntamiento de Acapulco, director de Investigación Científica. Universidad Autónoma de Guerrero, coordinador de la Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Guerrero, subdirector de la Escuela de Enfermería UAGro, coordinador regional de Investigación Zona 5 Centro Sur ANFECA en los estados de Tlaxcala, Estado de México, Puebla, Morelos, Guerrero, coordinador general de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, profesor-investigador en activo de tiempo completo UAGro. Evaluador de tesis nivel licenciatura, maestría y doctorado en la zona V ANFECA. Además, tiene los siguientes reconocimientos. El H. Ayuntamiento de la Heroica Ciudad de Veracruz en sesión Solemne acordó declarar al Dr. José Hugo Vázquez Mendoza Visitante Distinguido, Reconocimiento Nacional al Mérito Académico Arturo Elizundia Charles otorgado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Comercio y Administración (ANFECA) -FCA Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Cuerpo Académico 227, de la Facultad de Contaduría y Administración. Cuenta con perfil Prodep, pertenece al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores nivel candidato.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7237-4302>

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=pyVYtasAAAA-J&hl=es&oi=ao>

Zapata Rodríguez, Juan Ángel

Estudiante de Licenciatura en Contabilidad en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Su línea de investigación es referente a la educación financiera y consumo sustentable.

Publicaciones recientes: Artículos “Entornos digitales y su influencia en el consumo sustentable de la generación Z” (2025) y “Diseño y validación de la escala de medición para gestión de finanzas personales” (2025).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3652-7923>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Juan-Zapata-Rodriguez>

*El ADN de las empresas: clima y cultura
organizacional. Estudios de caso* de Irma Amalia

Méndez Castrejón, Citlalli Arroyo Rosas, Yanira

Gallardo Moreno, Irma Amalia Méndez Castrejón, Citlalli

Arroyo Rosas, Rubén Hernández Chavarría, Evelyn Janet Zavaleta

Carbajal y Yanira Gallardo Moreno (coords.) publicado por Ediciones

Comunicación Científica, S. A. de C. V., se terminó de imprimir en febrero

de 2026, Litográfica Ingramex, S. A. de C. V., Centeno 162-1, Granjas Esmeralda,
09810, Ciudad de México. El tiraje fue de 200 ejemplares impresos y en versión digital
para acceso abierto en los formatos PDF, EPUB y HTML. El cuidado de la edición estuvo
a cargo de Adriana Gabriela Bañales De León.

El ADN de las empresas: clima y cultura organizacional. Estudios de caso es una obra coordinada por Irma Amalia Méndez Castrejón, Citlalli Arroyo Rosas, Yanira Gallardo Moreno, Evelyn Janet Zavaleta Carbajal y Rubén Hernández Chavarría. El libro surge de un esfuerzo colectivo entre las Universidades Autónomas de Guerrero, Coahuila, Tlaxcala y la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible para analizar las dinámicas internas que configuran la vida de diversas organizaciones en México.

La obra se estructura en ocho capítulos que presentan estudios de caso aplicados a sectores variados. Entre los temas abordados destacan el clima laboral de docentes en zonas de alta inseguridad en Acapulco y el liderazgo en cooperativas de artesanías textiles. También analiza factores como la estabilidad laboral en micronegocios, los costos de calidad en empresas de servicios y el impacto del mobbing en el personal administrativo.

La relevancia de este texto reside en su capacidad para vincular la cultura organizacional con la competitividad, la salud mental y la responsabilidad social en contextos complejos. A través de enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, los autores no solo ofrecen diagnósticos precisos, sino también recomendaciones prácticas para fortalecer el bienestar humano y la sostenibilidad institucional. Finalmente, es una referencia esencial para académicos y líderes interesados en transformar positivamente los entornos laborales contemporáneos.



Irma Amalia Méndez Castrejón es Doctora en Ciencias de la Educación por el Colegio Mayor de San Carlos. Líder del cuerpo académico: Productividad y competitividad en la innovación y responsabilidad social de las organizaciones. Es perfil PRODEP, SNII y profesora-investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAGro. Fundó la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible.



Citlalli Arroyo Rosas es Doctora en Administración Pública por el Instituto Internacional del Derecho y del Estado. Es profesora-investigadora por la UAGro. Integrante del cuerpo académico: Gestión y comportamiento organizacional. Es perfil PRODEP y fundadora de la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible.



Rubén Hernández Chavarría es Doctor en Administración Pública por el Instituto Internacional del Derecho y del Estado. Actualmente labora como profesor-investigador en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAGro. Integrante del cuerpo académico: Gestión y comportamiento organizacional. Fundador de la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible. Es perfil PRODEP y pertenece al SNII.



Evelyn Janet Zavaleta Carbajal es Doctora en Administración por la Universidad Americana de Acapulco. Es perfil PRODEP y pertenece al SNII. Integrante del cuerpo académico: Productividad y competitividad en la innovación y responsabilidad social de las organizaciones, y fundadora de la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible.



Yanira Gallardo Moreno es Doctora en Administración por la Universidad Americana de Acapulco. Es perfil PRODEP y pertenece al SNII. Integrante del cuerpo académico: Productividad y competitividad en la innovación y responsabilidad social de las organizaciones, y fundadora de la Red de Educación para el Desarrollo Regional y Sostenible.



**EDICIONES
COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS

comunicacion-cientifica.com



Dimensions

RENIECYT
Registro Nacional de Instituciones y
Empresas Científicas y Tecnológicas
2000922



[DOI.ORG/10.52501/CC.357](https://doi.org/10.52501/CC.357)



9 789689 738787