

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

**Proceso de cambio organizacional y estructural**

**en una Organización de Seguridad Privada**

Idónea Comunicación de Resultados (ICR) que presenta:

**José Gerardo León Sánchez**

para obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales

Directora de ICR:



**Dra. Silvia Pomar Fernández**

*Vo. Bo. J*  
*Trederm. J*  
*04-IV-2022*

Ciudad de México, 2 de febrero de 2022

*En memoria de Frida Hernández*

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a los colaboradores de la Organización de Seguridad Privada por concederme parte de su tiempo para la realización de la presente investigación. Asimismo, extiendo mi agradecimiento y reconocimiento al personal operativo de la Organización de Seguridad Privada por su labor social y heroica.

Agradezco ampliamente a la Dra. Silvia Pomar por ser mi directora de tesis, coadyuvar en mi formación como investigador y estudiante de maestría, compartirme sus saberes y experiencias y, contribuir en la consecución de esta investigación.

A mis lectores, la Dra. Dora López y el Dr. Jorge Feregrino, por sus valiosos comentarios, aportes y consejos. Igualmente, agradezco al Dr. Alejandro Espinosa y al Dr. Juan Castaingts por sus puntuales sugerencias y recomendaciones.

A mi tutor, el Dr. Alfredo Garibay, por su orientación y gentil apoyo durante el proceso de ingreso al posgrado.

A las profesoras y los profesores de la Maestría en Estudios Organizacionales, tanto de la unidad Azcapotzalco como Iztapalapa, por todas sus enseñanzas.

A mis compañeros de la maestría, en especial al grupo de los cinco, por el apoyo, las lecciones, alegrías, risas y los buenos momentos.

A la Universidad Autónoma Metropolitana, al Posgrado en Estudios Organizacionales y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por hacer esto posible.

Finalmente, muchas gracias a mi familia por apoyarme, alentarme y acompañarme en este grato y, a veces, sinuoso camino, llamado vida.

## **Dedicatoria**

A Dios le estoy sumamente agradecido por cada día de vida, la misión que me ha encomendado la sigo con ahínco y entereza.

Con mucho cariño y reconocimiento dedico este trabajo a mi familia, gracias a su apoyo esto ha sido posible. Mamá, muchas gracias por amarme, cuidarme, educarme, comprenderme, ayudarme y acompañarme en esta etapa, me has enseñado que los anhelos se vuelven realidad con plena dedicación y que ante toda adversidad queda prohibido rendirse sin antes intentarlo. A mis hermanas, agradezco su cariño, compañía, comprensión, enseñanzas y aventuras, siempre tienen la capacidad de sorprenderme y hacerme sonreír hasta en los momentos complicados.

En memoria de mi abuelo y mi sobrina, quienes siempre me acompañan, gracias por inculcarme la disciplina, el esfuerzo y la responsabilidad, comprendo que son los pilares del éxito; a pesar de ser tan solo una niña me dejaste varias lecciones de vida, te convertiste en mi inspiración para continuar y concluir la maestría, sin embargo, desde tu partida nada ha sido ni será igual. Como se los prometí, en cada logro están presentes.

Agradezco a mis amigos, en especial a Erika, Guadalupe y Jessica, por estar conmigo durante la maestría, compartiendo sus conocimientos, preguntando respecto a mis avances y brindándome consejos para no quedarme en el intento.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
Planteamiento del problema organizacional.....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Supuestos .....	7
Justificación .....	7
<b>Capítulo I. Cambio en las organizaciones</b> .....	11
<b>1.1. ¿Cómo ha sido estudiado el cambio en las organizaciones?</b> .....	12
1.1.1. Perspectivas teóricas sobre el cambio organizacional .....	12
<b>1.2. Cambio organizacional</b> .....	15
1.2.1. Conceptos de cambio organizacional.....	15
1.2.2. Antecedentes del cambio organizacional .....	18
1.2.3. Teorías del cambio organizacional .....	20
1.2.4. Tesis del cambio organizacional .....	24
<b>1.3. Configuración del cambio organizacional</b> .....	25
1.3.1. Enfoques del cambio organizacional .....	26
1.3.2. Visión sistémica de la organización respecto a los procesos de cambio .....	31
1.3.3. Dimensiones del cambio organizacional.....	32
1.3.4. Factores de cambio.....	34
<b>Capítulo II. Estructura organizacional y toma de decisiones</b> .....	38
<b>2.1. Estructura organizacional</b> .....	39
2.1.1. Definiciones de estructura organizacional .....	39
2.1.2. Características y dimensiones estructurales .....	41
2.1.3. Factores ambientales y contextuales que generan el cambio en la estructura de las organizaciones .....	44
2.1.4. Análisis del cambio estructural .....	49
<b>2.2. Tipos de estructura según el modelo de organización</b> .....	51
2.2.1. Enfoque sistémico de la organización .....	52
2.2.2. Enfoque configuracional de la organización.....	54
<b>2.3. La toma de decisiones en las organizaciones</b> .....	56
2.3.1. El estudio de la toma de decisiones .....	57
2.3.2. La decisión y el proceso de toma de decisiones .....	60

<b>Capítulo III. Metodología de la investigación y diagnóstico organizacional</b> .....	69
<b>3.1. Metodología de la investigación</b> .....	70
3.1.1. ¿Qué es la metodología de la investigación? .....	70
3.1.2. Momentos procedimentales de la metodología de la investigación .....	72
<b>3.2. Diagnóstico organizacional</b> .....	75
3.2.1. Los alcances del análisis organizacional .....	75
3.2.2. Codiagnóstico, diagnóstico externo y autodiagnóstico.....	77
<b>3.3. Estrategia metodológica de la investigación</b> .....	78
3.3.1. Ruta metodológica de la investigación.....	80
<b>Capítulo IV. Panorama de la seguridad privada en México</b> .....	86
<b>4.1. Antecedentes de la seguridad privada</b> .....	87
4.1.1. Regulación de la seguridad privada en 1995.....	88
4.1.2. La seguridad privada ante el crimen y la delincuencia .....	89
4.1.3. La seguridad privada al comienzo del nuevo milenio .....	92
4.1.4. La militarización del país .....	97
<b>4.2. Problemáticas en torno a la seguridad privada</b> .....	104
4.2.1. Puntos de vista acerca de la inseguridad en México .....	104
4.2.2. Retos para las empresas de seguridad privada .....	108
<b>4.3. Situación actual de la seguridad privada</b> .....	111
4.3.1. Dos lógicas un objetivo común.....	111
<b>Capítulo V. Estudio de caso</b> .....	116
<b>5.1. Descripción de la organización</b> .....	116
5.1.1. Ubicación .....	116
5.1.2. Antecedentes.....	117
5.1.3. Misión y visión .....	127
5.1.4. Valores organizacionales .....	128
5.1.5. Productos y servicios .....	129
5.1.6. Clientes.....	130
5.1.7. Patrimonio.....	131
5.1.8. Tamaño .....	131
<b>5.2. Procesos de cambio y toma de decisiones</b> .....	131
5.2.1. Proceso de cambio.....	132

5.2.2. Proceso de toma de decisiones .....	136
<b>5.3. Cambios en la estructura organizacional.....</b>	<b>140</b>
5.3.1. La etapa de expansión determinó la forma funcional .....	140
5.3.2. La etapa de crecimiento implicó pasar a la forma híbrida.....	142
5.3.3. La búsqueda de la excelencia conlleva cambios continuos y constantes .....	144
<b>5.4. Ajustes estructurales .....</b>	<b>151</b>
5.4.1. Dimensiones de la estructura organizacional.....	152
5.4.2. Estructura organizacional invertida.....	153
5.4.3. Agrupamiento de enfoque múltiple .....	155
<b>Conclusiones .....</b>	<b>156</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>165</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>177</b>

## **Introducción**

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en marzo de 2020, se tiene que 73.4% de la población de 18 años y más considera que es inseguro vivir en la ciudad (INEGI, 2020b). Además, dicha encuesta revela que las personas se sienten inseguras en los siguientes lugares: cajero automático localizado en la vía pública (80.8%), transporte público (73.5%), banco (67.4%), calles que habitualmente recorre o usa (64.7%), mercado (57.5%), carretera (56.9%), parque o centro recreativo (55.1%), centro comercial (42.4%), automóvil (41.4%), trabajo (38.6%), escuela (28.5%) y casa (25.6%). Los datos proporcionados por el INEGI (2020b) señalan que la gente se siente insegura en espacios públicos, privados, sociales y personales como en el caso del vehículo y la vivienda. Adicionalmente, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), presentada por el INEGI (2019), refiere que la población mexicana de 18 años y más tiene una apreciación de inseguridad pública a causa de conductas delictivas o antisociales presenciadas en los alrededores del lugar donde vive, las principales son: robos o asaltos frecuentes (52%), disparos (33.5%), pandillerismo (32.8%), homicidios (27.1%), extorsiones (17.4%), secuestros (17.2%), invasión de predios (14.9%).

Las organizaciones dedicadas a la seguridad conocen el entorno de los lugares en los que ofrecen sus servicios porque las conductas señaladas anteriormente son llevadas a cabo en sitios con alto índice delictivo. Por ejemplo, una organización cuya actividad está orientada al resguardo y traslado de valores, además de planear una ruta que evite pasar



o estar demasiado tiempo en zonas frecuentes de robo o asalto, debe contar con personal capacitado y preparado para eventos fortuitos.

Los delitos más representativos son el hurto de pertenencias materiales como dinero, tarjetas (débito o crédito), cheques, carteras, celulares, computadoras, relojes, joyería, bicicletas, motonetas, automóviles, entre otros. En los actos delictivos suele pasar que la víctima esté presente y hasta sufra algún tipo de agresión psicológica y/o física. En los aproximadamente 33 millones de delitos estimados en 2018 se reconoce que *“la víctima estuvo presente en el 57.2% de los casos, lo que representa en términos absolutos 18.9 millones”* (INEGI, 2019). Por lo tanto, alrededor del 16.9% de las víctimas que presenciaron el delito también sufrieron algún tipo de agresión física (INEGI, 2019). Según los resultados generales de la ENSU (2020a), en comparación con marzo 2019 versus marzo 2020, se observa que no existe un cambio significativo porque la percepción de inseguridad pasó de 74.6% a 73.4%, aún sigue siendo muy alta.

En este sentido, *“ante un mayor índice de inseguridad, la industria de seguridad privada en México creció 20% en 2019”* (Sánchez, 2020). Las organizaciones tienen la necesidad de adaptar y cambiar sus procesos para ofrecer productos y servicios de acuerdo con las demandas que van surgiendo en el entorno, tal como en el caso de las organizaciones dedicadas a la seguridad.

Las organizaciones empresariales que conforman la industria de seguridad privada en México ofrecen productos y servicios que regularmente las organizaciones públicas no proveen a la población, no obstante, en el servicio de seguridad intramuros es frecuente

observar la intervención y colaboración de guardias tanto del sector público (Protección Federal) como privado, o bien mixto (público y privado).

Las Agrupaciones de Seguridad Unidas por un México Estable (ASUME), destacan que su corporación *“conglomera a 32 asociaciones de seguridad privada que representan a 8 mil empresas de este sector y que dan empleo a más de 600 mil trabajadores”* (Sánchez, 2020). Estos datos demuestran que existe asimetría de la información cuando se contrastan con las estadísticas declaradas por vía oficial -4,756 empresas autorizadas con 121,992 trabajadores registrados- (INEGI, 2020), lo cual también da cuenta de la informalidad en dicho sector, debido a que varias empresas no están registradas ni cuentan con autorización para prestar los servicios de seguridad privada en el país. Dada la situación de inseguridad en México, es importante el estudio de las organizaciones dedicadas a la seguridad con el objetivo de analizar sus procesos de cambio y toma de decisiones a fin de entender el cambio estructural y sus consecuencias. En este caso, se considera el impacto que generan los factores externos (condiciones contextuales) en las organizaciones y cómo estas a su vez responden.

#### Planteamiento del problema organizacional

Un problema en una organización implica la búsqueda de soluciones o respuestas en torno a un fenómeno organizacional que dadas sus circunstancias conduce a múltiples desafíos. La problemática de la adaptación al cambio, en diversas situaciones, está presente en las organizaciones porque desde los desarrollos científicos y tecnológicos, en virtud de las denominadas tercera y cuarta revolución industrial, tanto la informática como la digitalización se han caracterizado por la innovación continua. Por lo tanto, ante el dilema de *¿innovar o desaparecer?*, se suscitan casos de cierre, cese, abandono,

quiebra, remate y liquidación de las organizaciones debido a la ausencia de adaptaciones, cambios, reestructuraciones y modernizaciones en los procesos organizacionales. Al respecto, Hall (1983) menciona que en ciertos momentos *“el cambio es forzado virtualmente en una organización que no lo desea mientras que en otras es buscado y recibido abiertamente. El cambio puede ser benéfico o dañino para las organizaciones, representar crecimiento o declinación o una alteración en forma”* (p. 203), entonces, el consentimiento (aprobación) o la *resistencia al cambio* resulta de las condiciones contextuales en las cuales se encuentra inmersa la organización.

Las organizaciones cuando son presionadas por el entorno recurren a la adaptación con el fin de adecuar sus estrategias, estructuras, culturas, modos de gestión, entre otros fenómenos organizacionales que inciden en su funcionamiento. Un cambio a nivel organizacional abarca innovaciones, transformaciones, actualizaciones y ajustes en toda o alguna parte de la organización. Derivado de las alteraciones y variaciones externas, las organizaciones implementan procesos de cambio para adaptarse o reinventarse de acuerdo con sus capacidades internas. El cambio en las organizaciones puede ser analizado como un proceso racional o situacional que conlleva modificaciones consensuadas-planeadas o contingentes-emergentes, respectivamente.

La organización estudiada corresponde a los sectores económicos secundario (transformación) y terciario (servicios) y, está inserta en la industria de seguridad privada. Dicha organización empresarial se describe como un “corporativo internacional” especializado en los servicios de seguridad privada con 45 años de experiencia. Este grupo empresarial está conformado por 50 organizaciones (47 en territorio nacional y 3 en el extranjero -Brasil, Costa Rica y España-), tiene una plantilla laboral de 35,000

empleados a nivel mundial, destacando tanto su presencia en diez naciones como la distinción de ofrecer con oportunidad y calidad, principalmente, los siguientes servicios: custodia y traslado de valores, gestión de efectivo, resguardo de bienes, inmuebles, personas e información y, seguridad integral. El consorcio es de origen mexicano y resalta que todas sus empresas de seguridad están registradas y cuentan con los permisos de la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) para proporcionar servicios de protección personal, además, la mayoría de estas ostentan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

Debido a que se trata de una organización compleja, la presente investigación sólo aborda dos áreas pertenecientes a la matriz de la empresa. Esta organización empresarial cuenta con 5,300 empleados, 50 sucursales distribuidas en la República Mexicana y una matriz (unidad de análisis), esta última es nombrada por el personal de la organización como "*matriz emblema*" (artefacto y símbolo), puesto que inició operaciones en febrero de 1976 en la Ciudad de México, por ende, es la piedra angular de todo el corporativo (empresa origen). En específico se analizan los departamentos de Factor Humano y Tesorería de la matriz emblema porque están involucrados en los procesos de cambio y son determinantes en la toma de decisiones del Consejo Administrativo. En este caso, Factor Humano plantea los cambios y Tesorería precisa los recursos financieros disponibles para implementarlos, postergarlos o descartarlos. Para efectos de esta investigación, la matriz emblema será denominada como la Organización de Seguridad Privada (la organización).

Dicha organización durante los últimos cinco años ha cambiado constantemente su estructura organizacional conforme a las condiciones contextuales (casos fortuitos) y

demandas de los socios y clientes, por consiguiente, mantiene tres políticas vigentes (código de ética y conducta de la Organización de Seguridad Privada):

- 1) Cada año estará conformada por su mejor plantilla laboral, tanto administrativa como operativa (ajuste de personal).
- 2) Deberá estar formalizada (registrada y autorizada por la SSC) y guiarse por los principios de excelencia operativa del corporativo internacional (mejora continua).
- 3) Los productos y servicios ofrecidos serán de calidad y confiabilidad, utilizando tecnologías de vanguardia en el sector de seguridad privada (innovación).

Algunos de los efectos observados por la implementación de dichas políticas son:

- Cada año, al menos, se incorpora o integra al consorcio internacional una nueva empresa (cambio estructural).
- Constantes variaciones en la plantilla laboral (el personal administrativo y operativo es cambiado de una empresa a otra –dos o más veces por año-), según las decisiones de los directivos y gerentes de área (cambio de personal).
- Casos de trabajadores “*aviadores*” (personal fantasma).
- Elevada rotación de personal.
- Incremento del pasivo laboral.
- Dificultades para adaptarse a las innovaciones tecnológicas.
- Resistencia al cambio.

Con base en la situación anterior, la *pregunta central de investigación* es:

¿Cómo es el proceso de cambio y la toma de decisiones en una organización de seguridad privada?

## Objetivos de la investigación

### *Objetivo central:*

Analizar el proceso de cambio y la toma de decisiones en la Organización de Seguridad Privada con el propósito de comprender el cambio estructural y sus resultados.

### *Objetivos específicos:*

- Entender y analizar el proceso de cambio de la organización.
- Estudiar cómo es el proceso de toma de decisiones en la organización.
- Determinar si el proceso de cambio en la organización es planeado (racional), adaptativo (emergente) o accidental (ambiguo).
- Hallar los factores que propician el proceso de cambio en la organización a partir del enfoque de Cambio Organizacional.
- Comprender los ajustes estructurales de la organización en distintos escenarios.
- Conocer qué efectos produce el cambio estructural en la organización.

## Supuestos

- 1) El proceso de cambio conlleva ajustar o adecuar la estructura organizacional porque así la organización aprovecha sus capacidades internas.
- 2) Las decisiones consensuadas y planeadas posibilitan el cambio organizacional planeado porque los miembros de la organización participan y se involucran activamente en los procesos de cambio.

## Justificación

En cuanto a la *pertinencia teórica*, como estudiante del Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) he aprendido que las definiciones, en principio, sirven para

precisar un objeto de estudio y delimitar un enfoque de pensamiento, ambas acciones vislumbran el análisis de un fenómeno organizacional, aun así, esto no implica que tenga un carácter universal, ya que influyen dimensiones como la temporalidad, el contexto, la espacialidad y el tipo de organización. En el estudio de un fenómeno de interés pueden converger dos o más campos de conocimiento, por ejemplo, las organizaciones son estudiadas desde la Administración, los Estudios Críticos de la Administración, la Teoría de la Organización, los Estudios Organizacionales, la Sociología de las Organizaciones, las Teorías Institucional y Neoinstitucional, entre otros.

Los Estudios Organizacionales, esencialmente, tienen una orientación analítica, así que su principal propósito consiste en la comprensión de las organizaciones. Con base en esta perspectiva se analizan, entienden, interpretan y explican los fenómenos organizacionales dentro, entre y fuera de las organizaciones sin generalizar porque cada organización presenta peculiaridades. Además, los Estudios Organizacionales son un campo de conocimiento interdisciplinario en constante construcción porque confluyen diversas visiones sobre las organizaciones, por ejemplo, en una corriente de estudio como la cultura organizacional se aprecian las contribuciones de la etnografía, antropología, etnología, sociología, administración, filosofía, entre otras. Igualmente, la lingüística ha sido utilizada para conocer, describir e interpretar los símbolos, el lenguaje, la interacción, el discurso y la cultura que caracteriza a determinada organización.

Barba (2013) refiere que *“en cierta forma el grupo de estudios organizacionales plantea como premisa principal el estudio de las estructuras organizacionales como eje, y esto es muy importante, explicativo del fenómeno organizacional”* (p. 144). En este sentido, los temas centrales de investigación, el cambio estructural y la toma de decisiones, están

relacionados con la corriente de estudio Cambio Organizacional de los Estudios Organizacionales, también se reconoce que es un tópico abordado por los estudiosos de las organizaciones, no obstante, la empresa de seguridad privada ha sido escasamente estudiada. En el repositorio de tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana sólo se encuentra la investigación de Manzano (2014) acerca de la Policía Federal -organización pública de seguridad- (Pérez y Ramírez, 2017); tal como señala Mohar (2018) predominan los estudios sobre las organizaciones criminales-delictivas (cárteles, bandas, pandillas, entre otras).

Con relación a la *relevancia social*, el análisis de una organización de seguridad privada aporta elementos para comprender su funcionamiento e impacto a nivel local. En esta investigación, la importancia del estudio de las organizaciones dedicadas a la seguridad privada radica en analizar el proceso de cambio y la toma de decisiones que en una organización de este tipo determinan el ajuste de la estructura organizacional.

El estudio de los procesos de cambio y sus efectos en las organizaciones, basado en un caso real, es relevante porque visibiliza y ejemplifica cómo una empresa que se dedica a esta actividad modifica, innova o actualiza sus estrategias, estructuras, productos, servicios, programas y tecnologías. Los resultados obtenidos por medio de la presente investigación podrán ser de utilidad para las empresas que conforman el sector de seguridad privada en México (más de cuatro mil organizaciones empresariales registradas oficialmente). La Organización de Seguridad Privada está interesada en los hallazgos de esta investigación para tener una mejor comprensión de sus procesos de cambio y toma de decisiones en diferentes momentos y contextos, asimismo, este trabajo constituye una contribución significativa a la literatura de los Estudios Organizacionales



porque se trata del análisis de una organización empresarial local (de origen mexicano) que no ha sido estudiada desde la perspectiva organizacional.

En torno a la *viabilidad*, la información requerida para realizar dicha investigación es amplia y de fácil acceso, a pesar de los retos que presenta el cierre de bibliotecas y librerías por protocolos de salud y seguridad ante el COVID-19, porque la Universidad Autónoma Metropolitana cuenta con un repositorio digital que facilita la búsqueda y consulta de material bibliográfico de los Estudios Organizacionales, desde artículos en revistas indexadas y especializadas hasta libros electrónicos. Adicionalmente, existe una buena comunicación con las personas de la Organización de Seguridad Privada, las cuales han sido amables y gentiles por acceder a esta investigación con fines académicos, proporcionar información referente a sus procesos, guiar en las visitas a sus instalaciones y permitir las entrevistas remotas.

El acompañamiento, asistencia y asesoramiento para el diseño y la elaboración de dicho proyecto de investigación está a cargo de una directora de tesis, también, en las unidades de enseñanza-aprendizaje cursadas, las profesoras y los profesores que impartieron clase apoyaron proporcionando observaciones y recomendaciones en cuanto a la Idónea Comunicación de Resultados, estas han sido de gran utilidad para la culminación de la presente investigación en tiempo y forma.

## **Capítulo I. Cambio en las organizaciones**

La investigación sobre el cambio organizacional ha planteado diversas aproximaciones teóricas para su análisis, comprensión, interpretación y explicación. Las teorías clásicas o tradicionales postulan la noción del ciclo de vida de las organizaciones, concibiéndolas como sistemas naturales asemejándolas a los seres vivos, inclusive ha sido empleada para los productos o servicios. Las teorías que se contraponen a la visión convencional del cambio organizacional por etapas han puesto especial énfasis en la relación cambio y desarrollo, procesos evolutivos de las organizaciones, transformaciones a partir del conflicto (dialéctica), además de las aportaciones de la teoría de la estructuración y la perspectiva institucional, entre otras, que dan cuenta de la complejidad del cambio como fenómeno organizacional. En estas aproximaciones teóricas acerca del cambio organizacional prevalece la idea de que las organizaciones constantemente interactúan con el entorno, por ende, los factores tanto internos como externos propician cambios en toda y/o una parte de la organización.

El estudio de las organizaciones es fundamental porque posibilita la conformación de una base teórica focalizada en los fenómenos de índole organizacional, los cuales repercuten favorable o desfavorablemente en personas, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades, países, incluso en la naturaleza.

El Cambio Organizacional como campo de conocimiento ha tomado algunos de los supuestos de las corrientes de estudio de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales con el propósito de brindar un panorama integral respecto a las formas y los procesos de cambio en las organizaciones debido a que cada organización presenta características propias y, una única teoría no es suficiente para comprender la realidad.

## 1.1. ¿Cómo ha sido estudiado el cambio en las organizaciones?

Existen varias perspectivas teóricas enfocadas en el análisis y comprensión del cambio en las organizaciones como fenómeno multifactorial y multidimensional. El Análisis Estratégico y Poder en las Organizaciones, la Ecología Organizacional, el Nuevo Institucionalismo y el Cambio Organizacional presentan determinados niveles de análisis (individuo, organización, ambiente), estas corrientes de estudio coinciden en el enfoque organización-entorno, sin embargo, la Ecología Organizacional es la única que no entra en detalle con el individuo (De la Rosa y Contreras, 2007; Manzano, 2014).

Mientras que Demers (2007) se centra en los debates teóricos del cambio organizacional, a saber: 1) adaptación o selección, 2) transformación o evolución y 3) evolución natural o dinámica social, tomando como punto de partida las contribuciones de la selección estratégica, la teoría de la contingencia, el ciclo de vida y la ecología poblacional, en específico de los notables trabajos de Child (1972), Pugh et al. (1968), Starbuck (1965) y, Hannan y Freeman (1977, 1984), respectivamente.

### 1.1.1. Perspectivas teóricas sobre el cambio organizacional

Barba (2001) comenta que el cambio organizacional “*se construye socialmente y no es un acto unipersonal*” (p. 29), así que debe reconocerse la importancia de la acción organizada y, también, el ejercicio del poder en las organizaciones para la consecución de fines compartidos. Una aproximación a la perspectiva del Análisis Estratégico y Poder en las Organizaciones se observa en el sistema de acción concreto porque considera las relaciones de poder y la forma en que los actores se organizan para solucionar problemas, cooperar en conjunto y alcanzar objetivos comunes (Crozier y Friedberg, 1990; De la Rosa y Contreras, 2007; Manzano, 2014). Así, la estrategia es vista como

un plan mientras que el ejercicio del poder es el fundamento de la acción organizada y un medio de regulación, formalización, control y dominación.

La Ecología Organizacional propone que pueden encontrarse poblaciones y comunidades de organizaciones en las cuales la existencia de estas se debe a un proceso de selección ambiental y una constante competencia por recursos. En este sentido, la *inercia estructural* refiere que “*una clase particular de organizaciones puede tener una gran inercia en el contexto de un entorno, pero no en otro*” (Hannan y Freeman, 1984, p. 152). Este planteamiento de la ecología poblacional explica de manera sucinta el proceso de selección y descarta que se trate de una condición natural o prescrita del ambiente, en otras palabras, considera que la inercia estructural presenta variaciones en función de las dimensiones -tiempo, tamaño y volumen- de las poblaciones organizacionales, por consiguiente, los entornos presionan a las organizaciones con cambios y sólo permanecen las que son elegidas y se ajustan al ambiente (Hannan y Freeman, 1984; Aldrich, 1992; De la Rosa y Contreras, 2007; Manzano, 2014).

El Nuevo Institucionalismo postula que el cambio organizacional es propiciado mediante valores, prácticas, reglas, roles y rutinas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización y, a su vez, plantea tres mecanismos de isomorfismo (coercitivo, mimético y normativo), estos producen efectos transformadores en las organizaciones bajo el supuesto de que los marcos institucionales determinan las estructuras organizacionales y la acción organizada (DiMaggio y Powell, 1983, 1999; De la Rosa y Contreras, 2007; Manzano, 2014). Estas corrientes de estudio aportan elementos relevantes para el entendimiento y explicación del cambio organizacional, en consecuencia, la elección del campo de conocimiento Cambio Organizacional se

sustenta en su carácter teórico-práctico que combina distintos puntos de vista, los cuales provienen de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales, con la finalidad de conocer, analizar, describir e interpretar los procesos de cambio a nivel ambiental, contextual, organizacional e individual.

El cambio en las organizaciones ha sido estudiado, comprendido y explicado de manera parcial a partir de las perspectivas teóricas del Análisis Estratégico –cambio estratégico- (Chandler, 1990; Crozier y Friedberg, 1990; Barba, 2001), Cultura en las Organizaciones –cambio cultural- (Smircich, 1983; Alvesson y Berg, 1992; Barba y Solís, 1997; Hatch, 2004), Ecología Organizacional –cambio competitivo- (Hannan y Freeman, 1977, 1984; Aldrich, 1992) y Nuevo Institucionalismo –mecanismos de cambio isomórfico institucional- (DiMaggio y Powell, 1983, 1999; Barba, 2001). Otras contribuciones acerca del cambio organizacional han derivado de corrientes de estudio como Organizaciones Postmodernas –las transformaciones o modificaciones con relación a las formas organizacionales- (Heydebrand, 1989; Barba, 2000; Clegg et al., 2005; Derray y Lusseau, 2006; Manzano, 2013, 2014) y Teoría de la Ambigüedad Organizativa –cambio accidental- (Cohen et al., 1972; Weick, 1976; Coronilla y Del Castillo, 2007).

Respecto a las escuelas de pensamiento de la Teoría de la Organización que han aportado al entendimiento del cambio en las organizaciones se puede hacer mención de las Relaciones Humanas –estructura formal e informal- (Mayo, 1972; Roethlisberger y Dickson, 1966), la Burocracia –sistema de dominación- (Weber, 1992; Merton, 1984; Mouzelis, 1975; Crozier, 1974), el Comportamiento Administrativo –procesos de toma de decisiones- (Simon, 1988; Simon et al., 1968; March, 1989, 1994) y la Contingencia –estructuras organizacionales- (Pugh et al., 1968, 1969; Pugh, 1973; Woodward, 1975;

Crozier y Friedberg, 1990), asimismo, estas corrientes teóricas han contribuido al estudio del cambio estructural en las organizaciones.

## **1.2. Cambio organizacional**

Manzano (2013) define el cambio como *“un tránsito –planeado, aleatorio, reactivo, accidental– hacia un nuevo estadio cuya característica principal es ser distinto al anterior –no necesariamente adjetivado como mejor o peor–”* (p. 237). La palabra cambio posee varios significados, regularmente es asociada con un proceso de transformación o transición de un estado previo a otro con propiedades diferentes a las iniciales. Esta definición permite contemplar el cambio como un proceso de tres etapas: 1) estadio inicial, 2) cambio y 3) nuevo estadio; además, establece una relación causal entre presente y futuro, o bien medios-fines con la intención de hacer algo distinto, esto último concuerda con la noción de cambio organizacional propuesta por Daft (2011). También de este concepto se pueden recuperar elementos como los enfoques del cambio organizacional propuestos por Coronilla y Del Castillo (2007): a) racional o planeado, b) adaptativo, intencional o emergente (aleatorio, reactivo) y c) accidental o cesto de basura (Cohen et al., 1972), cada modelo plantea supuestos teóricos en función de la organización como sistema racional, natural, abierto (Scott, 1992; Scott y Davis, 2007) y flojamente acoplado (Weick, 1976), respectivamente. Igualmente, es apreciable la idea de resultados o impactos (benéficos o dañinos) en la organización, derivado de los cambios, tal como lo afirma Hall (1983).

### **1.2.1. Conceptos de cambio organizacional**

Hasta ahora se han utilizado dos acepciones, Cambio Organizacional en alusión a la corriente teórica de los Estudios Organizacionales y, cambio organizacional como un

fenómeno multifactorial y multidimensional que ocurre al interior y exterior de las organizaciones, entre dos o más organizaciones (interorganizacional), incluso puede provenir del ambiente (externo). A continuación, se muestran los conceptos más representativos y referentes de cambio organizacional (ver tabla 1).

Tabla 1. *Definiciones de cambio organizacional*

Autor	Año	Definición
Kurt Lewin	1943	Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el <i>statu quo</i> .
Richard Beckhard	1969	Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
Richard Schmuck y Matthew Miles	1971	Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.
Richard Beckhard Warner Burke	1969 1983	La capacidad de los individuos para redefinir o comportarse en forma diferente (desde la visión del desarrollo organizacional).
Michael Cohen, James March y Johan Olsen	1972	El cambio como un proceso inconexo entre causas y efectos (a partir de la teoría de la ambigüedad organizativa).
James March y Johan Olsen	1976	
Howard Aldrich Michael Hannan y John Freeman	1979 1989	Actividad que transforma procesos y estructuras para adaptarse al entorno (perspectiva de la ecología poblacional).
Stephen Michael Stephen Robbins y Mary Coulter	1983 2010	El cambio es un proceso gestionado por los miembros de la organización mediante técnicas administrativas y la adopción de una nueva idea o comportamiento con la intención de hacer algo diferente.
Richard Daft	2011	
Robert Gilbreath Bruce Brocka y Suzanne Brocka	1989 1992	El cambio como distingo central de la planeación estratégica –cambio estratégico- (noción de gestión e innovación).
Michael Hammer y James Champy	1994	
David Osborne y Ted Gaebler	1994	Una transformación radical de las organizaciones (predomina la modificación de estructuras y relaciones).

Fuente: adaptación propia con base en Coronilla y Del Castillo (2007), Manzano y De Luna (2011 en Manzano, 2014, p. 54) y Pérez et al. (2017, p. 325).

Las definiciones de cambio organizacional (ver tabla 1) demuestran que persiste un enfoque funcionalista, ya que se apuesta más por la gestión de los procesos de cambio para maximizar la rentabilidad y menos por la permanencia o sobrevivencia de la organización. Una visión centrada en la comprensión del cambio debe tomar en cuenta que se trata de un proceso inherente e imprescindible en las organizaciones.

Van de Ven y Poole (1995) definen el *cambio organizacional* como “*un tipo de evento, es una observación empírica de la diferencia de forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa*” (p. 512). Estos autores consideran que el cambio puede suscitarse en toda la organización o una parte de esta conforme se pretenda la diferencia y transcurra el tiempo. El cambio organizacional visto como *procesos de cambio* es “*todo aquello que implique una nueva forma de ejecutar dichos procesos, que pueden y de hecho afectan el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones*” (Murillo et al., 2017, p. 93). Otra vez queda explícita la idea de hacer algo nuevo o distinto (Daft, 2011) y se mantiene la noción de diferencia de forma en una entidad organizativa –ejecución de los procesos organizacionales- (Van de Ven y Poole, 1995). Lo relevante en esta definición es la relación entorno-organización, en el entendido de que los procesos de cambio impactan a ambas partes.

De acuerdo con Coronilla y Del Castillo (2007), el cambio organizacional también es referido como “*aquella actividad tendiente a la transformación de los procesos y estructuras de una organización, por medio de la cual las organizaciones pueden adaptarse a sus medios ambientes y, con ello, preservarse en el tiempo*” (p. 80). En este concepto predomina la visión de adaptación al cambio, debido a los arreglos en la



organización para seguir funcionando en determinado entorno, concibiendo prioritariamente los ajustes en las estructuras y los procesos organizacionales.

Las definiciones de cambio organizacional como proceso (Van de Ven y Poole, 1995; Coronilla y Del Castillo, 2007; Murillo et al., 2017) indican lo complejo que es este fenómeno, lo cual conlleva a interesarse en identificar y comprender qué factores internos y externos lo producen o propician.

### 1.2.2. Antecedentes del cambio organizacional

La idea de cambio organizacional es dinámica, es decir, representativa del momento histórico de análisis y del contexto organizacional predominante en determinado período de tiempo. Rivera (2013) señala que en la década de 1970 *“las organizaciones eran consideradas como un conjunto de elementos que debían estar bajo control y uno de esos elementos era el cambio organizacional”* (p. 94), este era visto como algo interno, sólo la organización tenía injerencia sobre el mismo mediante técnicas de control estadístico, por ello la importancia que se le atribuía a los procesos de calidad y mejora continua con el propósito de maximizar el desempeño productivo, mientras que los cambios provenientes del entorno se minimizaban o dejaban fuera del alcance de la organización (Rivera, 2013).

Barba menciona que en la década de 1980 *“el problema del cambio organizacional se convierte en un tema obligado tanto en el ámbito organizacional como en el académico”* (2001, p. 26), esta época se vio influenciada por la concepción de que los cambios radicales provenientes del entorno exigían la reinención de las organizaciones, asimismo, prevaleció la idea de que la modernización sistémica contiene la institucionalización del cambio organizacional como elemento primordial para la

supervivencia de las organizaciones (Barba, 2001). La relación bidireccional entre entorno y organización estableció el precedente de adaptación al cambio para lograr el éxito (Peters y Waterman, 1984/2017). Así, los cambios comenzaron a aplicarse en la estructura de la organización debido a su interdependencia con el ambiente.

A partir de la década de 1990, el cambio organizacional empezó a ser percibido como un proceso y la idea de que sólo ocurría y afectaba internamente a la organización fue suprimida (Rivera, 2013). Por otra parte, Mintzberg y Westley (1992) plantearon que el cambio organizacional sucedía tanto en el nivel abstracto o de pensamiento como concreto o de acción (*concéntrico*), que los procesos de cambio adquieren significado con el tiempo (*circunferencial*), acontecen por etapas o fases (*tangencial*) y son cíclicos porque se presentan de forma secuencial y responden a una lógica de patrones repetitivos (espiral). Estas características corresponden a los *ciclos del cambio organizacional* (Mintzberg y Westley, 1992), en consideración a los atributos de contenido o ámbito de aplicación (concéntrico), temporalidad del proceso (circunferencial), orden de los eventos (tangencial) y patrón de repetición (espiral), en el entendido de que este fenómeno puede ser observado y comprendido como un sistema de ciclos en movimiento, constituyendo una visión integral acerca de los procesos de cambio en las organizaciones (Montoya, 2009). En esta misma década, Hammer y Champy (1994) indicaron la necesidad de rediseñar las empresas mediante la técnica de *reingeniería de negocios* para competir en el mercado mundial porque existen tres fuerzas, también conocidas como las 3C, que conducen a las organizaciones hacia un terreno desconocido: “*los clientes asumen el mando, la competencia se intensifica y el cambio se vuelve constante*” (p. 18). Desde esta visión el cambio organizacional es

adoptado, adaptado y controlado por la organización derivado de que los procesos de cambio ocurren al interior de esta para atender las demandas de los clientes, superar a los competidores realizando algo nuevo o diferente y disminuir la incertidumbre como respuesta emergente e intencional respecto del entorno porque se reconoce la influencia que este ejerce en el ámbito organizacional.

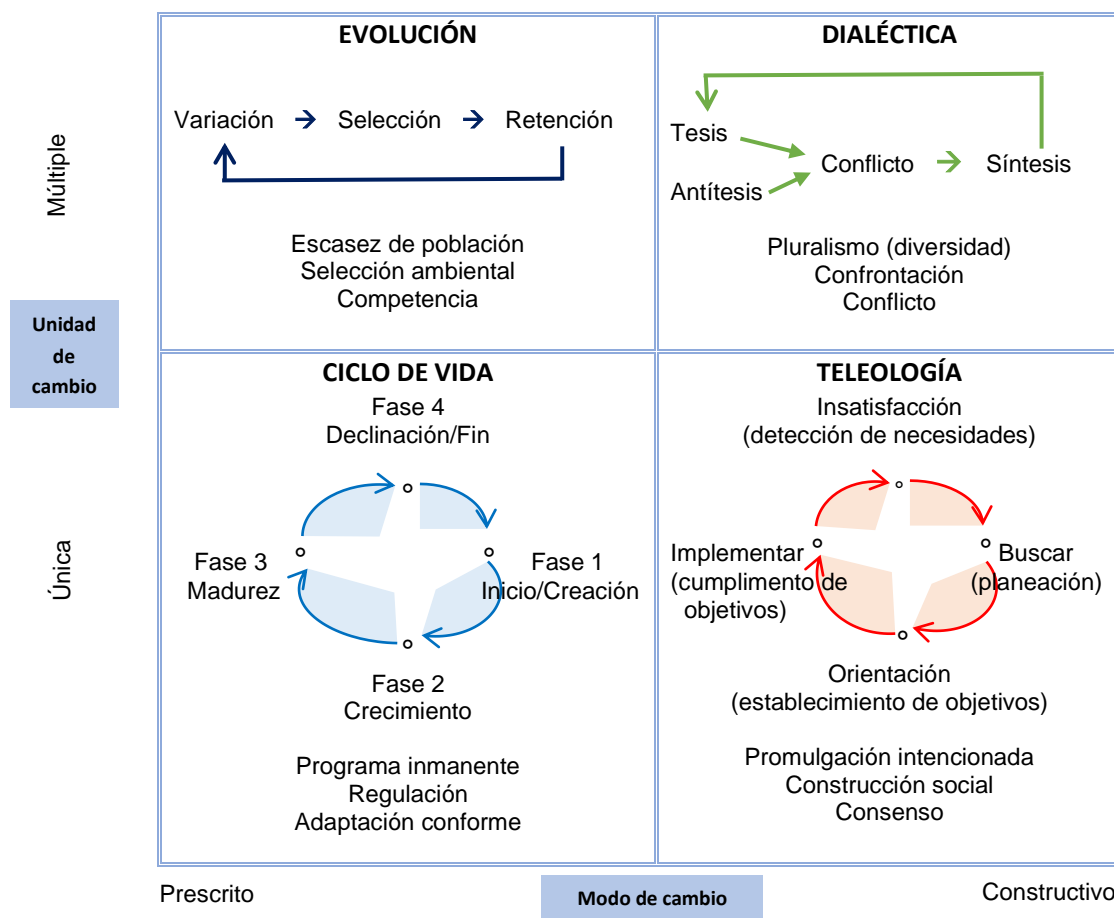
Un aspecto relevante en los trabajos de Waterman et al. (1980), Peters y Waterman (1984), Mintzberg y Westley (1992) y Hammer y Champy (1994) es la correlación entre estrategia y estructura, muy similar a la proposición de Chandler (1962/1990) tanto en la perspectiva histórica, contextual y organizacional porque estudiaron organizaciones empresariales locales. Asimismo, destaca su contribución para gestionar tanto el cambio organizacional como estructural. En pleno siglo XXI, existe mayor interdependencia entre la organización y el ambiente porque los procesos de cambio son continuos y constantes debido a la tercera revolución industrial, avances científico-tecnológicos, y la cuarta revolución industrial, tecnologías de la digitalización (Barba, 2000). Los progresos tecnológicos influyen en el comportamiento de las personas y son parte fundamental del día a día de las organizaciones porque estas también impulsan o restringen los cambios a nivel social (Poole, 2004; Poole y Van de Ven, 2004; Barba, 2000).

### 1.2.3. Teorías del cambio organizacional

A continuación, se retoman los supuestos planteados por Van de Ven y Poole (1995, 2004) acerca de las teorías del cambio organizacional. Cada perspectiva teórica ilustra una serie de eventos que conducen hacia el cambio, este es ocasionado por un mecanismo generativo o motor que se presenta bajo ciertas condiciones.

En la figura 1, se ilustran las teorías del cambio organizacional destacando el modo de cambio (proceso) y la unidad de cambio (organización).

Figura 1. *Teorías del cambio organizacional*



Fuente: retomado de Van de Ven y Poole (1995, p. 520), Poole y Van de Ven (2004, p. 376) y Poole (2004, p. 7), traducción libre del autor.

La *teoría del ciclo de vida* establece que el cambio es inminente porque existe una secuencia de etapas, las cuales presentan un carácter prescrito dada una lógica, programa o código subyacente que regula los procesos de cambio en las organizaciones. La progresión de fases en la organización está prefigurada desde su origen (estado inicial) derivado de una regla natural o lógica institucional, en esencia el motor de cambio es interno, no obstante, se reconoce que pueden influir factores externos, es decir,

aquellos fenómenos o fuerzas provenientes del entorno en que se desenvuelve la organización, aunque, el principio inmanente prevalece y predomina (*cambio regulado*).

La *teoría de la teleología* promulga el *cambio planeado* por los miembros de la organización a través de procesos formales como la definición de objetivos explícitos, decisiones compuestas, convenios o consensos (construcción social), teniendo como propósito colectivo llegar a la unidad para solucionar problemas, alcanzar los objetivos organizacionales y realizar ajustes a los mismos. Un aspecto destacable de esta teoría es el principio de equifinalidad, este refiere que existen varias maneras de lograr o llegar a un estado final. Además, señala que los propulsores del cambio son los individuos, grupos y organizaciones, sin embargo, estos actores tienen ciertos límites de acción respecto del entorno y los recursos.

La *teoría de la dialéctica* propone que el cambio es latente y ocurre debido a la confrontación y el conflicto entre colaboradores, equipos de trabajo y organizaciones, desencadenando inestabilidad o desequilibrio, así que mediante un proceso de cambio se pretende la armonía o puede presenciarse un momento de caos que lleve a la desaparición de la organización. En este caso, el motor clave del cambio es el *conflicto*, en el entendido de que adentro y afuera de la organización existen fuerzas opositoras o contradictorias (coalición) que buscan poder, dominio y control, por lo cual recurren a la colisión (choque) y el enfrentamiento.

En la *teoría de la evolución* el cambio es visto como un proceso de supervivencia o *competición*, en consecuencia, las organizaciones seleccionadas por el ambiente son las que permanecen y perduran. En esta teoría persiste la idea de que las organizaciones forman parte de poblaciones, comunidades y nichos organizacionales (Ecología

Organizacional), o bien, de campos organizativos (Nuevo Institucionalismo). También, los cambios acumulativos en las organizaciones son considerados un ciclo continuo en alusión a la evolución biológica.

Las teorías del cambio organizacional se rigen por características básicas y distintivas, estas son: el proceso de cambio presenta diferentes eventos o acontecimientos, el cambio se produce en una o múltiples unidades a la misma vez, en cada teoría predomina un mecanismo o motor de cambio y el modo de cambio es definido como *prescriptivo* (dar algo por hecho) o *constructivo* (como resultado de la dinámica social).

Poole (2004) plantea que para definir la naturaleza del cambio organizacional es primordial considerar el rol que juegan las personas en este proceso, por lo cual puede decirse que los individuos producen cambios al interior y exterior de las organizaciones. Así, es posible advertir que los denominadores mínimos requeridos para una teoría del cambio organizacional son: el agente de cambio (personas, grupos y organizaciones), la unidad de cambio (la organización o una parte de esta), la influencia de cambio (fuerza interna o externa), el tiempo (período) y la intención o propósito (estado final o deseado).

Para Bennis (1966), Poole (2004) y Demers (2007) el cambio organizacional es visto como un proceso *planeado y no planeado*, el primero responde a la pregunta ¿cómo propiciar y gestionar el cambio en la organización? (teorías del cambio organizacional interno) y el segundo contesta a las interrogantes ¿cómo cambian las organizaciones? y ¿qué factores ocasionan el cambio? (teorías del cambio organizacional externo). Por ejemplo, los miembros de una organización pueden proponer y llevar a cabo un proceso de cambio planeado de acuerdo con los supuestos sugeridos en las *teorías del cambio*

*organizacional interno*, por otro lado, la identificación de factores ajenos a la organización que virtualmente provocan cambios no consensuados ni previstos en la misma pueden ser comprendidos mediante las *teorías del cambio organizacional externo* para decidir si son aceptados o rechazados. La importancia de estas perspectivas teóricas radica en el enfoque bidireccional organización-ambiente.

#### 1.2.4. Tesis del cambio organizacional

Los cambios a nivel organizacional están relacionados con los objetos de cambio (ámbito de aplicación), por ejemplo, el cambio estratégico (estrategia), cambio tecnológico (tecnología), cambio cultural (cultura), cambio productivo (procesos de producción, productos y servicios), cambio de personal (plantilla laboral), cambio estructural (estructura organizativa), entre otros. En este apartado se presenta una breve noción del cambio estructural, debido a que es el tipo de cambio organizacional que ocurre con mayor frecuencia en las organizaciones y desencadena otros ajustes dentro de estas, además, impacta tanto en el entorno como en el contexto organizacional.

Cada planteamiento sobre el cambio organizacional (ver tabla 2) está vinculado a un elemento primordial de la organización, es decir, la *tesis de la consonancia* se ocupa de los criterios de eficiencia y desempeño, la *tesis instrumental* enfatiza la importancia de la estrategia y posición de una organización (racionalidad instrumental: maximizar la riqueza), la *tesis de la interacción interna* está enfocada en las relaciones e interacciones entre los integrantes de la organización, específicamente en la cultura y el poder, también considera la influencia de las instituciones (Nuevo Institucionalismo), la *tesis de las estructuras* integra la visión de las tres tesis previas y pone especial atención en las estructuras (formal e informal) de la organización para conocer su funcionamiento y

determinar si se necesitan ajustes y, la *tesis del actor* está focalizada en el voluntarismo, por ello, sus unidades de análisis son los individuos como generadores de cambios y transformaciones a nivel organizacional.

Vértiz (2008) propone una síntesis acerca de los planteamientos en torno al cambio organizacional con base en las siguientes tesis:

Tabla 2. *Las tesis del cambio organizacional*

<b>Tesis</b>	<b>Planteamiento sobre el cambio organizacional</b>
Consonancia	El cambio como proceso adaptativo o evolutivo de la organización, reactivo a cambios en las variables relevantes del entorno.
Instrumental	El cambio a través de la aplicación de herramientas de intervención como estrategia para alcanzar los fines previstos por la dirección de la organización.
Interacción interna	El cambio organizacional es determinado por los procesos de interacción interna entre los individuos que buscan controlar espacios de poder al responder a códigos y símbolos institucionalizados propios de la cultura.
Las estructuras	Las organizaciones son determinadas por estructuras jurídicas, políticas y económicas, que constriñen las posibilidades de acción y determinan el funcionamiento de la organización, por lo tanto, el cambio organizacional viene al transformar las estructuras.
El actor	Los individuos actúan estratégicamente, determinan sus formas de interacción dentro de la organización y provocan el cambio organizacional.

Fuente: Vértiz (2008, pp. 18-19).

### **1.3. Configuración del cambio organizacional**

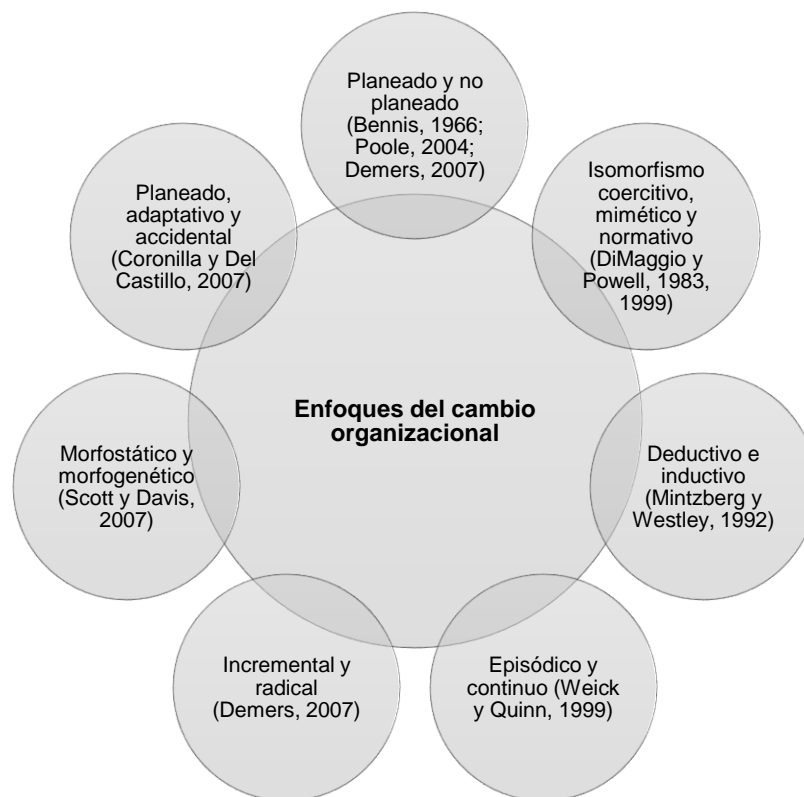
Los procesos de cambio han sido analizados y comprendidos desde diferentes puntos de vista, por lo tanto, la configuración del cambio organizacional implica la delimitación y explicación de las diversas y complejas formas que adopta este fenómeno dentro y fuera de las organizaciones (Burke, 2017; Demers, 2007).



### 1.3.1. Enfoques del cambio organizacional

Los enfoques del cambio organizacional (ver figura 2) también constituyen un lenguaje técnico, académico y profesional respecto a la teoría y práctica de los procesos de cambio en las organizaciones.

Figura 2. *Enfoques del cambio organizacional*



Fuente: elaboración propia.

Bennis (1966), Poole (2004) y Demers (2007) plantean que el *cambio planeado* pretende mejorar la situación de la organización, por ende, consiste en alcanzar un estado anhelado y el *cambio no planeado* puede o no estar orientado por la organización lo cual implica que lleva hacia distintas direcciones deseables o indeseables. El contraste entre estos enfoques del cambio organizacional radica en el control que se ejerce sobre los procesos de cambio en función de la elección humana porque dependiendo de los

factores que lo originen este puede ser gestionado internamente (planeado), o bien optar por adoptarlo, recibirlo o tomarlo proveniente del exterior (no planeado).

Coronilla y Del Castillo (2007) proponen tres enfoques para el análisis del cambio organizacional: como *proceso planeado* porque conlleva una serie de actividades y procedimientos definidos consciente e intencionalmente (racional) con la finalidad de efectuar un cambio, ya sea, a nivel organizacional, grupal o individual; como *proceso adaptativo* porque consiste en transformaciones y ajustes (incrementales, radicales, anticipados y emergentes) implementados en la organización con el propósito de adecuar o actualizar su funcionamiento en respuesta a las exigencias del entorno, así como a los desequilibrios y conflictos de origen interno y; como *proceso accidental* porque implica actos confusos al tratarse de una ambigüedad organizativa en la cual es complicado identificar y establecer qué sucede, por qué está sucediendo y quién dirige las acciones (cesto de basura), teniendo en cuenta que intervienen muchas más variables, que propician cambios en la organización, de las previstas por las teorías del cambio organizacional y las técnicas de gestión del cambio. La postura de estos autores acerca del cambio organizacional tiene similitudes respecto al enfoque mencionado por Bennis (1966), Poole (2004) y Demers (2007) porque el cambio puede ser planeado o racional y no planeado o adaptativo, por lo tanto, se reconoce la influencia de factores internos y externos, aunado con la relevancia que adquiere la toma de decisiones en las organizaciones para asumir o rehusar los procesos de cambio.

En el enfoque del cambio organizacional como proceso accidental es pertinente destacar el papel que desempeña la *ambigüedad*, entendida como una “*compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos de cambio*” (Coronilla y

Del Castillo, 2007, p. 123), al cuestionar la sencillez, medición y lógica del proceso planeado, advirtiendo que los miembros de la organización tienen una racionalidad limitada (Simon, 1988), en consecuencia, existe incertidumbre y el control es incierto.

DiMaggio y Powell (1983), desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo, refieren que el isomorfismo institucional consiste en la tendencia de que las estructuras organizacionales dentro de un campo organizativo adoptan cierta similitud o semejanza que les permita la sobrevivencia o permanencia. Para estos autores el cambio organizacional involucra un *“cambio en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, el programa o la misión”* (1983, p. 149), en este sentido, a causa de factores o presiones tanto internas como externas las organizaciones cambian con la finalidad de contrarrestar la incertidumbre, además de que los campos organizativos pretenden disminuir la extensión de la diversidad de organizaciones. Cabe mencionar que por *campo organizativo* se entiende *“aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o productos similares”* (DiMaggio y Powell, 1983, p. 148). En términos prácticos, los campos organizativos se asemejan a los sectores industriales o económicos, ya que están conformados por distintos tipos de organizaciones, las cuales tienen como función sustantiva la fabricación de productos y/o la oferta de servicios.

Existen tres mecanismos de cambio isomórfico institucional, estos son: el *isomorfismo coercitivo* es la presión, regulación o persuasión que algunas organizaciones ejercen sobre otras organizaciones, a raíz de intereses políticos y problemas de legitimidad, con el propósito de que estas últimas implementen determinadas prácticas o procesos

organizacionales (obedecer para adquirir legitimidad); el *isomorfismo mimético* es una tendencia o moda de imitación, constituye una respuesta estándar e impulsiva para aminorar la incertidumbre, mediante la cual las organizaciones se asemejan o adoptan aspectos y atributos de otras organizaciones (replicar prácticas y procesos desarrollados por organizaciones exitosas) y; el *isomorfismo normativo* es la dominación e influencia que ejercen los profesionistas de un mismo sector o ramo sobre las actividades de trabajo con base en sus conocimientos para sustentar la legitimidad profesional (profesionalización); estos procesos de isomorfismo propician que las organizaciones sean cada vez más parecidas, idénticas o similares (DiMaggio y Powell, 1983, 1999; Hall, 1996; De la Rosa, 2002; De la Rosa y Lozano, 2010; Manzano, 2014).

Según Mintzberg y Westley (1992), el cambio organizacional puede percibirse como *deductivo e inductivo*, la primera forma alude a una transición de nivel conceptual (abstracto) hacia nivel concreto y la segunda implica pasar de lo concreto a lo conceptual, dicho de otro modo, el cambio organizacional deductivo es ir del pensamiento a la acción, por ejemplo, la cultura organizacional (nivel conceptual) influye en el personal de la organización (nivel concreto) y, el cambio organizacional inductivo procede de la acción al pensamiento, es decir, los sistemas organizacionales (nivel concreto) propician cambios en la estructura organizacional (nivel conceptual). Estos autores afirman que el cambio ocurre tanto en el ámbito organizativo como estratégico (visión).

Otro enfoque del cambio organizacional es el sugerido por Weick y Quinn (1999), ellos aseveran que el *cambio episódico* ocurre en períodos de divergencia, en los cuales las organizaciones pierden o se alejan de sus condiciones de equilibrio, por lo tanto, esos momentos de desalineación o precipitación son causados por presiones externas e

internas y el *cambio continuo* sucede de manera emergente, es decir, su acontecimiento se debe al surgimiento de un nuevo comportamiento en la organización con el objetivo de adecuar y renovar las prácticas y procesos organizacionales, o bien, debido a la falta de intenciones explícitas preestablecidas. La principal diferencia entre cambio episódico y cambio continuo recae en su periodicidad (tiempo, ritmo e intención) porque el primero indica alteraciones que tienden a darse esporádicamente, son poco frecuentes, intermitentes, discontinuas e intencionadas, mientras que el segundo trae consigo modificaciones constantes, evolutivas, incrementales, acumulativas y deliberadas.

Demers (2007) distingue entre *cambio incremental* y *cambio radical*, el primero refiere la convergencia o concertación impulsiva de pequeños y constantes ajustes en la organización que con el pasar del tiempo se van acumulando y el segundo denota una reorientación drástica en la organización que puede ocasionar una transformación integral o revolucionaria a corto plazo. El enfoque sobre la configuración del cambio organizacional es importante porque analiza, diseña y explica las formas que adquiere este fenómeno a través del tiempo.

Scott y Davis (2007), cuando desarrollan y explican la perspectiva de la organización como sistema abierto, mencionan dos procesos de cambio, a saber: el *cambio morfoestático* consiste en mantener y preservar la forma, el estado de estabilidad o equilibrio y la estructura de la organización, mientras que el *cambio morfogenético* comprende la capacidad de adaptación, bajo el supuesto de que la organización como sistema abierto (interdependencia con el entorno) tiene una configuración peculiar y su estructura es más elaborada, en este caso los factores que ocasionan el cambio son el crecimiento, la búsqueda de diferenciación y el aprendizaje. La noción de estos procesos

de cambio proviene de la teoría de sistemas, específicamente de los términos *morfostrasis* y *morfogénesis*<sup>1</sup> que refieren la dualidad de los sistemas abiertos.

De acuerdo con Rivera (2013), el cambio organizacional puede ser observado como un *proceso estratégico de adaptación y adopción*, el primero es inductivo porque surge de adentro hacia afuera (ajuste interno) y el segundo es deductivo debido a que proviene de afuera hacia adentro (aceptación del cambio externo), en ambos persiste una relación causal e influye una fuerza, ya sea, interna o externa.

### 1.3.2. Visión sistémica de la organización respecto a los procesos de cambio

Para Scott y Davis (2007) las organizaciones son “*sistemas de elementos, cada uno de los cuales afecta y se ve afectado por los demás*” (p. 24), a partir de esta definición, ellos proponen tres perspectivas de sistema -racional, natural y abierto- (ver tabla 3) con la finalidad de atribuir características específicas a la organización.

La perspectiva racional indica que la organización es un sistema cerrado porque predomina la idea de que está desvinculada del ambiente y sus integrantes son fácilmente identificables y permanecen por un largo tiempo, así que estas condiciones proporcionan un estado de estabilidad, por el contrario, las perspectivas de sistema natural y abierto plantean un enfoque bidireccional en el cual la organización presenta interdependencia con el ambiente. Esto implica que el entorno provee de personal, tecnología, recursos e información a la organización para que funcione y, viceversa, están interrelacionados y también dependen de sí mismos.

---

<sup>1</sup> Scott y Davis (2007) recuperan ambos conceptos -morfostrasis y morfogénesis- de Walter Buckley (1967) porque enfatizan las propiedades gemelas de los sistemas abiertos.

Tabla 3. *Perspectivas de la organización como sistema*

Perspectiva	Concepto	Características
<b>Sistema racional</b>	“Las organizaciones son colectividades orientadas a la consecución de objetivos relativamente específicos y que presentan estructuras sociales relativamente muy formalizadas” (Scott y Davis, 2007, p. 29).	Especificidad de los objetivos Formalización (estructura formal) Especialización del trabajo Coordinación de actividades Control del comportamiento humano Dominación legal
<b>Sistema natural</b>	“Las organizaciones son colectividades cuyos participantes persiguen múltiples intereses, tanto dispares como comunes, pero que reconocen el valor de perpetuar la organización como un recurso importante” (Scott y Davis, 2007, p. 30).	Complejidad de los objetivos Estructura informal Dinámica social Cooperación colectiva Interacción simbólica Diferentes lógicas y racionalidades
<b>Sistema abierto</b>	“Las organizaciones son conglomerados de flujos y actividades interdependientes que vinculan coaliciones cambiantes de participantes integrados en ambientes institucionales y de recursos materiales más amplios” (Scott y Davis, 2007, p. 32).	Relación organización-ambiente Principio de entropía (orden/desorden) Morfoestasis (conservar la misma estructura o estado) Morfogénesis (proceso de cambio) Diseño organizacional (configuración) Complejidad
<b>Sistema natural y abierto</b>	“La organización es vista como un conjunto de coaliciones políticas que establecen vínculos de dependencia entre ellas y con el medio ambiente” (Coronilla y Del Castillo, 2007, p. 129).	Ejercicio del poder Conflicto Enfoque bidireccional: organización-ambiente Adaptación al cambio

Fuente: elaboración propia con base en Scott y Davis (2007) y Coronilla y Del Castillo (2007).

### 1.3.3. Dimensiones del cambio organizacional

Los miembros de la organización son agentes de cambio porque planean procesos de cambio y desempeñan roles específicos en los mismos. Considerando que en las personas radica el conocimiento, Bennis (1963) afirma que los individuos como agentes de cambio tienen mayor potencialidad para el cambio planeado. El conocimiento es producido y reproducido por las personas, esto también sucede en las organizaciones porque estas aprenden y son creadoras de conocimiento, a nivel epistemológico generan dos tipos de conocimiento: tácito o práctico y explícito o teórico y, en el nivel ontológico se identifican cuatro generadores de conocimiento: individuo, área o departamento, organización y entre organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1999; Gore y Dunlap, 2006).

Hall, por su parte, refiere que las organizaciones como agentes de cambio alteran la cotidianidad de la gente, ya que son “*entes activos en el proceso del cambio social*” (1983, p. 12). Por ejemplo, las organizaciones de seguridad pública presentan leyes y programas para sancionar y combatir los actos delictivos en el país con el objetivo de reducir su ocurrencia e influir en el comportamiento social.

Los *elementos del cambio organizacional* corresponden a su ámbito de aplicación, es decir, el cambio puede suceder en toda la organización o alguna de sus partes, lo cual concuerda con la noción de entidad organizativa de Van de Ven y Poole (1995). Otra perspectiva sobre los elementos del cambio organizacional la plantean Mintzberg y Westley (1992), quienes consideran que el cambio de estado acontece en la organización y el cambio de dirección ocurre en la estrategia, los objetos de cambio en las organizaciones a nivel conceptual (pensamiento) son la cultura y la estructura mientras que a nivel concreto (acción) son los sistemas y los individuos; con relación a los objetos de cambio en las estrategias se tienen en el nivel conceptual la visión y las posiciones y en el nivel concreto los programas y las instalaciones (infraestructura). Asimismo, Vértiz (2008) menciona como *objetos de cambio*: estructuras, cultura, espacios psíquicos de las personas, interacción social (formal e informal), conocimientos y objetivos organizacionales. Los elementos y objetos referidos son sólo algunas de las partes que constituyen y conforman una organización.

Los enfoques del cambio organizacional (Bennis, 1966; Mintzberg y Westley, 1992; Weick y Quinn, 1999; Poole, 2004; Demers, 2007; Coronilla y Del Castillo, 2007; Scott y Davis, 2007; Rivera, 2013) tienen atributos similares y diferentes, además, en cada



perspectiva de análisis se aprecia que enfatizan y dan prioridad a dos o más dimensiones de este fenómeno organizacional, estas son:

- Actores o agentes de cambio: son los encargados de elegir e implementar los procesos de cambio, involucra a individuos (trabajadores), grupos (áreas o departamentos), toda la organización y organizaciones (interorganizacional).
- Objeto de cambio: es el ámbito de aplicación de los procesos de cambio, puesto que indica un espacio o lugar, ya sea completamente la organización o algunas de sus partes (estructura, estrategia, cultura, procesos, decisiones, entre otras).
- Influencia: señala los factores internos y externos que originan o propician cambios en las organizaciones.
- Tiempo o período: precisa la duración del proceso de cambio.
- Ritmo: es el orden de ocurrencia dado a los eventos de cambio.
- Intención: es la expresión explícita o implícita de lo que se pretende lograr mediante el proceso de cambio, en otros términos, el establecimiento de objetivos específicos o un estado final deseado.
- Percepción: refiere la capacidad de adaptación o resistencia al cambio desde el punto de vista de los actores o agentes involucrados.

#### 1.3.4. Factores de cambio

Los factores de cambio son “*un conjunto de elementos intrínsecos o extrínsecos a la organización cuya variación [influye] de forma significativa en [su] desempeño*” (Pérez et al., 2017, p. 328). En esta definición se identifican dos tipos de factores, *internos* y *externos*, a los cuales se les atribuyen las siguientes propiedades: la *amplitud* significa la extensión de los efectos que produce el factor de cambio en toda la organización,

incluso de manera interorganizacional; la *intensidad* alude a la influencia significativa que adquiere el cambio con relación al desempeño, si este último no es adecuado para la organización los factores son rechazados y; la *velocidad* está correlacionada con el tiempo, por consiguiente, expresa la prontitud con que se recurre a determinado factor.

Rendón y Pomar (2009) afirman que “*las organizaciones se encuentran inmersas en un medio que les exige cambios constantes ante los retos que enfrentan*” (p. 16). De acuerdo con ellas, en un entorno constantemente cambiante las organizaciones deben afrontar y sortear ciertos desafíos diariamente, por ende, existen diversos factores tanto internos como externos que influyen en su gestión y estado (equilibrio o estabilidad, supervivencia, permanencia, crecimiento, declive, entre otros).

En la tabla 4, se muestra una clasificación de los factores que ocasionan alteraciones y ajustes en las estructuras, procesos y formas de funcionamiento de las organizaciones.

Tabla 4. *Factores de tipo económico, legal, social, político y ambiental*

<b>Categoría</b>	<b>Factores</b>
<b>Económico</b>	Recesiones Expansiones Políticas económicas Progreso o cambio tecnológico Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores
<b>Legal</b>	Exigencia en el cumplimiento de ciertas normas (calidad, contabilidad, relaciones laborales, seguridad, entre otras) Cambios en las disposiciones fiscales, mercantiles o laborales Modificaciones en la forma jurídica, denominación o razón social Demandas o sanciones legales
<b>Social</b>	Cambio cultural Estabilidad o inestabilidad provocada por conflictos sociales Cambios en el comportamiento social
<b>Político</b>	Cambio de gobierno Acuerdos o tratados internacionales Estrategias nacionales Procesos electorales
<b>Ambiente</b>	Cambio climático Convenios y convenciones para resarcir el daño ambiental Preservación de la biodiversidad Cultura ecológica

Fuente: elaboración propia con base en Rendón y Pomar (2009).

Los cambios en las organizaciones son causados por la interacción de factores internos, estos consisten en “*una necesidad de orden estructural —en la búsqueda de una alternativa de solución—*” (Rendón y Pomar, 2009, p. 16), y externos, presiones del ambiente, que inducen a la implementación de arreglos organizacionales. Estas fuerzas remiten en primera instancia a necesidades endógenas, es decir, provenientes del interior de la organización y en segunda instancia a requerimientos o demandas exógenas que proceden del exterior de la organización. Desde esta perspectiva de los factores de cambio es observable la estrecha relación que tiene el cambio organizacional con la estructura organizativa y la toma de decisiones.

Los factores de cambio también influyen en la percepción de las personas porque estas crean y recrean imágenes de la organización, por ejemplo, que está vinculada a un partido político, que ostenta un distintivo de responsabilidad social porque contribuye al cuidado del medio ambiente, que respeta las normas en materia de protección civil, que sus procesos están certificados, cada mirada realza aspectos a favor o en contra de las organizaciones según su relación con el entorno.

Por otro lado, Pérez et al. (2017) refieren que tres variables tienen mayor influencia en los cambios organizacionales, estas son: cultural, posicional y técnico-económico (ver tabla 5). Cada variable está relacionada con factores internos y externos porque estos son considerados fuerzas o motores que generan, impulsan o restringen el cambio en las organizaciones. Además, estos autores comentan que los factores son dinámicos, ya que dada su naturaleza están en constante movimiento y sus efectos varían en función de las veces que se presentan a nivel organizacional, por lo tanto, proponen la siguiente clasificación por categorías:

Tabla 5. *Factores dinámicos del cambio organizacional*

Variable	Factores
<b>Cultural</b>	Cultura
	Valores
	Estructura
	Relaciones funcionales y personales
	Motivación y clima laboral
	Estilos de dirección
	Competencias laborales
	Filosofía empresarial
	Política empresarial
<b>Posicional</b>	Diseño estratégico
	Pronóstico de demanda
	Prospectiva
	Satisfacción de los clientes externos
	Relaciones con los proveedores
	Relaciones con los competidores
	Cuota de mercado
<b>Técnico-económico</b>	Calidad de los productos y servicios
	Diseño de los procesos
	Integración de los procesos
	Desempeño económico
	Capacidades productivas
	Equipamiento tecnológico
	Organización del trabajo

Fuente: Pérez et al. (2017, p. 328).

Las tensiones y presiones tanto endógenas como exógenas que provocan el cambio en las organizaciones son diversas y complejas. La mayoría de los factores dinámicos enlistados corresponden al ámbito interno de la organización (ver tabla 5) en comparación con el listado previo (ver tabla 4) que tiende más hacia un enfoque externo, es decir, entorno-contexto organizacional.

## Capítulo II. Estructura organizacional y toma de decisiones

En este apartado se analiza el tema de cambio estructural con el fin de identificar los factores que producen ajustes en las estructuras de las organizaciones y conocer el rol que asume la toma de decisiones en el proceso de cambio. Primero, se estudia la estructura organizacional, después, con base en los enfoques sistémico y configuracional se destaca la relevancia de las estructuras organizacionales y, por último, se aborda la designación de autoridad y responsabilidades por medio de la toma de decisiones.

En el terreno de lo organizacional al vocablo estructura se le atribuyen diferentes significados que son expresados a través de categorías conceptuales como estructura organizativa, social, técnica, formal, informal, física, entre otras. Cuando se pide que muestren la estructura de la organización, normalmente, enseñan un organigrama, este señala las áreas que la componen, aunque, lo que se tiene frente a los ojos es sólo una figura o imagen de la realidad que deja ver ciertos atributos y, a su vez, oculta otros. Un organigrama representa de manera gráfica las unidades o secciones que conforman la organización, asimismo, da cuenta del entramado de relaciones y vías de comunicación entre los miembros de esta, pero sólo constituye una de sus partes y, hasta cierto punto se centra en la estructura social descartando la estructura física que bien puede ser trazada o esquematizada en un *layout*, el cual permite observar las dimensiones de las instalaciones de la organización.

La estructura organizacional sirve para hallar a simple vista las funciones (actividades de trabajo) y el comportamiento de los miembros de la organización, además de los niveles de autoridad, la toma de decisiones, los canales de comunicación, el ejercicio del poder, entre otros aspectos (Chandler, 1990; Hall, 1996).

## 2.1. Estructura organizacional

Al juntar el organigrama (representación de la estructura social) con el *layout* (esquema de la estructura física) se obtiene una imagen estática de la estructura organizacional, sin embargo, puede que la misma ya no sea igual en el presente porque la organización cambió de personal, modificó sus instalaciones, actualizó su tecnología, modernizó sus procesos productivos o innovó en sus productos y servicios, por lo tanto, estos eventos alteraron y ajustaron la estructura de la organización.

### 2.1.1. Definiciones de estructura organizacional

Con base en los referentes teóricos de la organización, a continuación, se presentan los conceptos más significativos de estructura organizacional (ver tabla 6).

Tabla 6. *Conceptos de estructura organizacional*

Autor (Año)	Concepto
Elton Mayo (1933)	La <i>estructura formal</i> es el conjunto de interrelaciones humanas establecidas y definidas en las normas, los sistemas, las políticas, los reglamentos y los programas con el fin de prescribir y regular el comportamiento de los miembros de la organización y, así asegurar el esfuerzo colectivo y la consecución de los objetivos y productos organizacionales.
Fritz Roethlisberger y William Dickson (1939)	La <i>estructura informal</i> es la interacción humana que realmente existe entre los miembros de la organización, esta surge de manera espontánea dando como resultado la amistad, el compañerismo, la rivalidad, los conflictos, es decir, las relaciones personales que denotan la posición o el estatus del individuo en la organización (diferente al asignado por la estructura formal).
Alfred Chandler (1962)	La <i>estructura</i> constituye “ <i>el diseño de la organización, a través de la cual se administra la [misma]</i> ” (p. 14).
Herbert Simon, Donald Smithburg y Victor Thompson (1968)	La <i>estructura regular</i> comprende “ <i>las pautas de comportamiento y de relación que se proyectan deliberada y legítimamente para los miembros de una organización</i> ” (p. 75). La <i>estructura irregular</i> resalta “ <i>la pauta completa de verdaderos comportamientos -la manera en que realmente se comportan los miembros de la organización-</i> ” (p. 77).
Elliott Jaques (1989) Brian Robertson (2015)	La <i>estructura necesaria (requerida)</i> orienta el funcionamiento de la organización conforme a las necesidades y propósitos presentes, en otros términos, refiere un diseño natural y adecuado de las actividades de trabajo según los roles y las intenciones de los miembros de la organización.
Richard Hall (1996)	La <i>estructura organizacional</i> , en términos generales, es “ <i>el arreglo de las partes de la organización</i> ” (p. 50).
Richard Daft (1998)	La <i>estructura de la organización</i> , habitualmente, “ <i>se refleja en el organigrama</i> ” (p. 202).
Henry Mintzberg (2005)	La <i>estructura de la organización</i> es “ <i>el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas</i> ” (p. 26).

Fuente: elaboración propia con base en Mayo (1972), Roethlisberger y Dickson (1966), Simon et al. (1968), Jaques (1989), Chandler (1990), Hall (1996), Daft (1998), Mintzberg (2005) y Robertson (2015).

Chandler (1990) refiere que el diseño organizacional incorpora dos atributos esenciales: las líneas de autoridad entre los miembros de la organización y el flujo de la información a través de los canales de comunicación, estos influyen en la planeación, coordinación, desempeño y evaluación de las actividades enfocadas en el cumplimiento de los objetivos y el adecuado uso de los recursos organizacionales. Cabe señalar que el diseño de la organización es definido de manera formal o informal por sus integrantes.

Chandler (1990) sustenta su definición de estructura en la tesis: “*la estructura sigue a la estrategia y que el tipo de estructura más compleja es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas*” (p. 14). Así, la *estrategia* determina las metas a largo plazo, precisa las líneas de acción y asigna los recursos requeridos para la consecución de estas (Chandler, 1990). Una vez formulada la estrategia se adapta la estructura organizacional, por ejemplo, para alcanzar una meta de crecimiento la organización se ve en la necesidad de ajustar su estructura por medio de la *dispersión geográfica o espacial*, esta conlleva que los individuos y las actividades sean ubicadas en nuevos sitios o unidades de trabajo con el propósito de incrementar la productividad y los ingresos, lo cual también puede implicar cambios respecto a la centralización y/o descentralización de la autoridad (Chandler, 1990; Hall, 1996). Considerando estos supuestos se deduce que las estructuras de la organización son cambiantes en función de las estrategias y sirven para restringir comportamientos aleatorios.

Igualmente, Hall (1996) se enfoca en el diseño de la organización, con el término “arreglo” alude a la composición, el ajuste y la configuración de las organizaciones. Este autor menciona como ejemplo de la estructura organizativa las áreas que conforman una universidad (organización), es decir, las oficinas de admisión y sistemas escolares, entre

otras, y utiliza la analogía del edificio advirtiendo que no es del todo perfecta debido a que sólo coincide en algunos aspectos con la organización.

De acuerdo con Daft (1998), el *organigrama* es una representación gráfica del grupo de actividades y procesos llevados a cabo en la organización. Los componentes clave de la estructura organizacional son (Daft, 1998, p. 202):

- La designación de las relaciones formales, los niveles jerárquicos y el grado de control en la organización.
- La identificación y delimitación del agrupamiento de los miembros de la organización en unidades, áreas o departamentos.
- El diseño de sistemas con la finalidad de garantizar la comunicación, coordinación e integración de esfuerzos en toda la organización.

Chandler (1990) y Daft (1998) afirman que la estrategia precede a la estructura. Otra comparación revela que Chandler (1990), Daft (1998) y Mintzberg (2005) concuerdan en que la organización tiene una estructura, en cambio, Hall (1996) considera que en la organización pueden existir múltiples estructuras al mismo tiempo. Los conceptos de estos autores presentan discrepancias y semejanzas, con relación a estas últimas se tiene que la estructura es dinámica y está en continuo surgimiento conforme a los objetivos, procesos, recursos, actividades, estrategias y resultados de la organización.

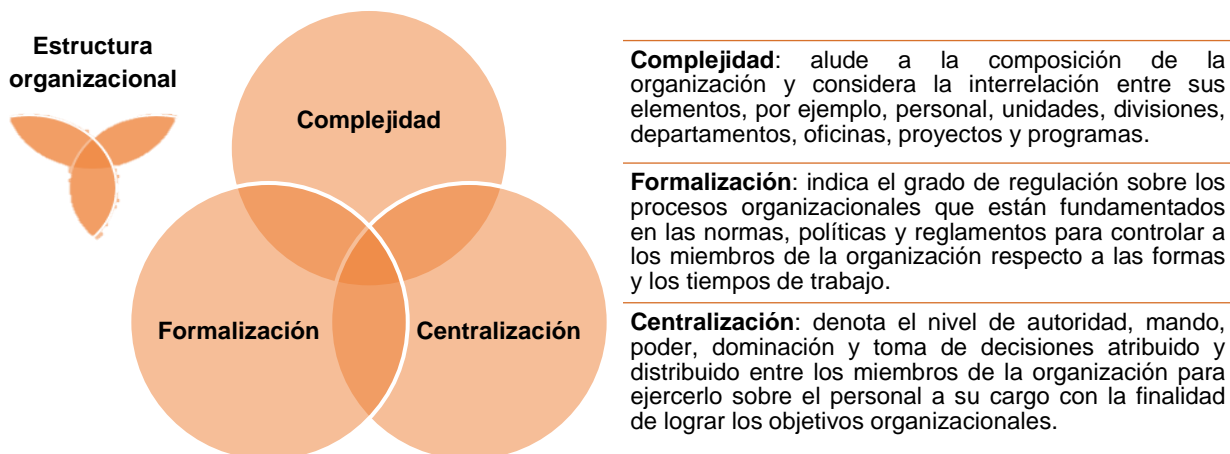
### 2.1.2. Características y dimensiones estructurales

La correlación entre varios atributos permite distinguir la forma que adquiere la estructura organizacional, en otras palabras, las características y dimensiones estructurales determinan los arquetipos, configuraciones o diseños de las organizaciones para comprender y explicar su funcionamiento. Según Hall (1996), las características básicas de la estructura organizacional (ver figura 3) producen los siguientes efectos en las



organizaciones: la división y especialización del trabajo, el establecimiento de reglas y la definición de cargos, rangos o jerarquías de mando.

Figura 3. *Hélice de la estructura organizacional*



Fuente: elaboración propia con base en Hall (1996) y Culebro (2007).

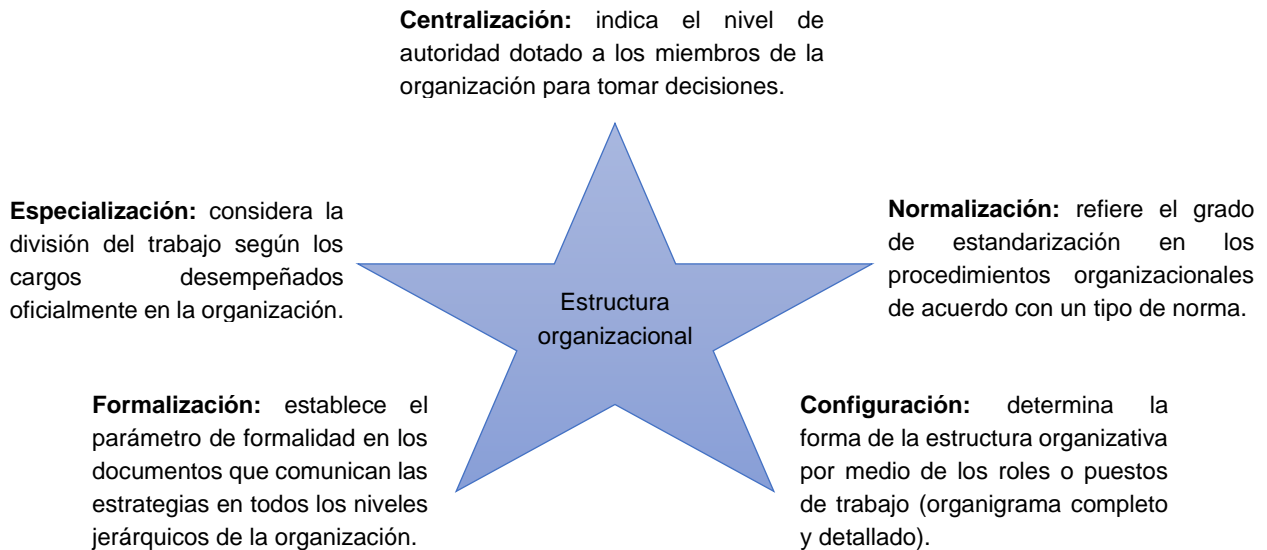
De la interacción humana resultan las estructuras, estas tienen los siguientes propósitos a nivel organizacional: producir bienes y servicios, cumplir objetivos comunes, regular la conducta de los individuos, constituir ambientes para ejercer el poder y tomar decisiones (Hall, 1996). Así, la estructura es vista como “*la arena para las acciones organizacionales*” (Hall, 1996, p. 53), por ello, los miembros de la organización están interesados en modificarla para adecuar o mejorar su funcionamiento y desempeño.

Una contribución significativa acerca del análisis y diseño de las estructuras organizacionales proviene de la *teoría de la contingencia estructural* considerada por Crozier y Friedberg (1990) como una corriente de investigaciones que:

se ha esforzado en inventariar y describir las principales dimensiones de esta dependencia [organización-ambiente] y en medir –con ayuda de algunos análisis estadísticos basados en muestras de organizaciones- la importancia y el impacto respectivos sobre las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones. (p. 111)

Pugh et al. (1968, 1973), referentes teóricos del movimiento de la contingencia, proponen cinco dimensiones primarias de la estructura organizacional (ver figura 4).

Figura 4. *Astro de la estructura organizacional*



Fuente: elaboración propia con base en Pugh et al. (1968, 1973) y Pugh (1973).

Asimismo, Pugh et al. (1968, 1973) definen el *tradicionalismo* como una dimensión basada en las costumbres, algo similar a la normalización, pero alejada de la formalidad ya que estas son transmitidas de manera verbal, más no escrita. Otra dimensión considerada en sus estudios comparativos es la *flexibilidad*, esta estima cambios o ajustes en la estructura, los cuales incitan a la adaptación con el ambiente sin sujetarse a reglas estrictas (Pugh et al., 1968, 1973) y, empíricamente identificaron cuatro dimensiones subyacentes de la estructura organizacional (Pugh et al., 1973, p. 461): estructuración de las actividades, concentración de la autoridad, control del flujo de trabajo y tamaño del componente de apoyo. Lo que, originalmente, comenzó como una clasificación determinista de las dimensiones estructurales se convirtió en la destacada proposición: el modelo o tipo ideal burocrático (Weber, 1992) no es la única forma de organización, por el contrario, las estructuras organizacionales son multidimensionales y

multifactoriales, además, el análisis comparativo reveló la existencia de diversas organizaciones que, a su vez, pueden ser configuradas y rediseñadas.

### 2.1.3. Factores ambientales y contextuales que generan el cambio en la estructura de las organizaciones

Las fuerzas o presiones procedentes del ambiente y contexto organizacional ocasionan cambios en las estructuras organizacionales. Al respecto, Hall (1996) comenta que existen dos grupos de factores que producen efectos en las estructuras: el *contexto* refiere el ámbito donde la organización se desenvuelve y el *diseño* comprende la forma en que se estructura la organización. Los *factores contextuales* involucran el ambiente, la tecnología, el tamaño de la organización y la cultura (nacional y organizacional) mientras que los *factores para el diseño organizacional* abarcan la selección estratégica y los modelos institucionales de estructuración (mecanismos isomórficos). Las estructuras organizacionales dependen de las *variables ambientales*, estas comprenden el mercado y la competencia, sin embargo, el entorno no está definido ni delimitado (Lawrence y Lorsch, 1973; en De la Rosa, 2002, pp. 23-24).

En la teoría de la contingencia preponderan cuatro *variables contingentes*, estas son: ambiente, tecnología, volumen (tamaño) y selección estratégica. Para determinar el *tamaño de la organización* se toman en cuenta los siguientes componentes: el número de trabajadores o colaboradores, la capacidad física y productiva (infraestructura), los recursos financieros disponibles y la cantidad de productos o servicios (Kimberly, 1976; Hall, 1996; Culebro, 2007). También se reconocen las contribuciones de Pugh et al. (1968, 1973), quienes hallaron la dimensión subyacente *tamaño del componente de apoyo* y con base en la configuración, especialización y centralización (dimensiones

estructurales) precisaron el total de individuos en una organización. Esta variable contingente proporciona elementos para identificar las estructuras físicas o palpables de la organización puesto que sus integrantes mediante los procesos productivos generan resultados tangibles (Kimberly, 1976).

Una aportación significativa sobre el impacto de la tecnología se encuentra en Woodward (1975), ella argumentó que “*la organización también parecía cambiar a medida que la tecnología avanzaba*” (p. 65). Por consiguiente, estableció un precedente de adaptación a través de la correlación tecnología-volumen (tamaño), ya que comparó los sistemas de producción de distintas organizaciones con el objetivo de identificar el papel de la tecnología en estos, a saber: unitario (unidad), producción en masa (serie) y procesos de fabricación (cadena/fases), obteniendo como resultado adecuaciones en la división y coordinación del trabajo, aunado con la intensificación de la productividad (volumen). Desde un enfoque bidireccional es observable que la organización demanda tecnología al *ambiente* y este puede proveérsela, o bien la organización desarrolla y suministra tecnología al entorno. La *tecnología* transforma las estructuras organizacionales, principalmente, repercute en la especialización porque los miembros de la organización deben actualizar sus conocimientos en función de los nuevos procesos productivos, en la formalización debido a que los cambios deben ser comunicados a todo el personal y en la centralización puesto que se precisan los rangos de autoridad y la toma de decisiones es modificada, además, el factor tecnológico puede propiciar un cambio productivo o cultural, el primero respecto al *volumen* de producción y la cantidad de unidades operativas y, el segundo con relación al comportamiento de los individuos porque sus costumbres, creencias y valores pueden estar siendo alterados.

La *selección estratégica* es útil para contrarrestar los impactos del ambiente o, de ser posible, influir en este último conforme las metas de la organización. Child (1972) plantea que los tomadores de decisiones “*pueden tener ciertas oportunidades de seleccionar los tipos de entorno en los que [operará la organización]*” (p. 4). En consecuencia, la selección estratégica se sustenta en el proceso político porque los individuos ejercen poder en la organización para elegir las líneas de acción, diseñar la estructura organizacional y manipular las variables ambientales y contextuales con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.

Daft (2011) destaca que el *entorno* presenta las siguientes facetas: estable, simple, inestable o dinámico y complejo. El entorno es *estable* cuando existe certidumbre, contrario a esto es lo *dinámico* porque las condiciones son inciertas, mientras que la complejidad del entorno indica que es *simple* debido a que sus componentes están delimitados y tienen baja interacción y, *complejo* dado que está en continua y extensa dependencia al grado que se desconocen sus alcances, por ello, tiende hacia la incertidumbre. La relevancia del entorno estriba en la obtención de información acerca de los factores que inducen ajustes en las organizaciones y el aprovisionamiento de bienes requeridos para los procesos organizacionales (Daft, 2011). Por lo tanto, el análisis del entorno posibilita que las organizaciones se adapten a los cambios.

Igualmente, la *cultura* es un factor clave para la adaptación al cambio. Al respecto, Barba y Solís (1997) comentan que “*el interés por la cultura organizacional radica en la contribución que pueda hacer a la comprensión del cambio organizacional*” (p. 38). El estudio de la cultura organizacional es esencial porque permite conocer los significados y símbolos que comparten los miembros de la organización, así como entender la

adopción o adaptación de los cambios en las organizaciones. Desde un enfoque interpretativo, tanto la antropología como la etnografía han observado, registrado, analizado y explicado la acción social y simbólica, en otras palabras, el rol de la cultura en la vida cotidiana. La cultura incluye “*sistemas en interacción de signos interpretables [símbolos]; ...es un contexto dentro del cual pueden describirse... fenómenos [sociales] de manera inteligible, es decir, densa*” (Geertz, 2003, p. 27). Dicho de otra manera, la cultura “*está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que la reflejan*” (Mintzberg et al., 1999, p. 334). Así que la cultura resulta del proceso de socialización y está vinculada con los modos de vida y las costumbres de los grupos sociales debido a que la acción social articulada con las formas y expresiones culturales influye en el comportamiento humano.

Las *estructuras de significación* son establecidas y aceptadas o rechazadas socialmente. Por consiguiente, el análisis de la cultura debe sustentarse en la perspectiva interpretativa a través de la representación de significaciones que proporcionen explicaciones sobre los fenómenos sociales. La *descripción densa de la cultura* (Geertz, 2003) ostenta un carácter público, este alude al discurso social que no podría ser emitido sin el elemento inherente a todo ser humano: el lenguaje.

Para situar la cultura en las organizaciones se utiliza la metáfora o imagen de la colectividad, similar a un clan o tribu, con artefactos psicológicos y visuales, herramientas abstractas y físicas, estructuras y manifestaciones mentales colectivas, es decir, la transmisión de conocimiento mediante mitos e historias que refieren identidad y pertenencia hacia un grupo y, patrones de acción colectiva expresados por medio de ritos, rituales, celebraciones y ceremonias, en otros términos, ilustra la aprehensión y

adopción de costumbres. Aunado a lo anterior, se tienen los siguientes *niveles de cultura* (Alvesson y Berg, 1992, p. 64): nacional, regional, industrial, corporativa o gerencial, profesional, departamental y de los trabajadores. De acuerdo con Alvesson y Berg (1992), en una organización coexisten múltiples niveles de cultura, eso sí cada uno con sus propios artefactos y significados, los cuales pueden coincidir o contraponerse. Otras consideraciones importantes acerca de la cultura son la creación de identidad, el sentido de pertenencia y la interiorización paulatina de comportamientos en los individuos de la organización. Por estas razones la cultura es considerada “*un factor ambiental, mantiene cierta influencia sobre las organizaciones*” (Gómez y De la Rosa, 2007, p. 247). Es decir, tanto la cultura nacional como regional influyen en las organizaciones (Alvesson y Berg, 1992), así como las personas que se incorporan a estas porque cuentan con valores, costumbres, prácticas, conductas y percepciones culturales propias.

En la tabla 7, se describen las *variables contextuales*, que según Pugh et al. (1969) incluyen el origen e historia, la tecnología, el tamaño, la ubicación, el control de la propiedad, la reciprocidad con el ambiente y el propósito social de la organización. Estos factores contextuales (Pugh et al., 1969; Pugh, 1973; De la Rosa, 2002) inducen a la siguiente reflexión integral (niveles de análisis): ambiente → contexto organizacional → organización → estructura organizativa.

Tabla 7. *Variables del contexto organizacional*

Variable contextual	Descripción
<b>Origen e historia</b>	Están vinculados con el tipo de organización en cuanto a su fundación o creación en función de la propiedad (privada, pública, social), la ubicación (se mantiene en el sitio de origen o ha cambiado de lugar), entre otros.
<b>Propiedad y control</b>	Refieren el capital (público, privado o mixto) con que fue constituida la organización y la concentración de este, es decir, el número de fuentes de capital (socios o accionistas).

<b>Tamaño</b>	Considera la cantidad de individuos que conforman la organización, los activos en posesión y la posición de esta en el mercado.
<b>Función declarativa sustantiva</b>	o Alude a la naturaleza social de la organización y la diversidad de productos o servicios que ofrece en el mercado, puede estar plasmada explícitamente en los estatutos, objetivos, ideologías y valores organizacionales.
<b>Tecnología</b>	Consiste en la integración de los procesos de trabajo y producción con el propósito de alcanzar la eficiencia organizacional.
<b>Ubicación</b>	Indica tanto la cifra de unidades operativas (instalaciones o sitios de trabajo) como el personal de la organización por área geográfica.
<b>Interdependencia</b>	Es la dependencia y correspondencia mutua que tiene la organización respecto de otras organizaciones y del ambiente para allegarse de recursos (clientes, propietarios, proveedores, sindicatos, gobiernos, etcétera).

Fuente: elaboración propia con base en Pugh et al. (1969) y Pugh (1973).

Tanto el ambiente como el contexto influyen en la organización por medio de los factores económicos, políticos, sociales, ecológicos, legales y financieros, principalmente, así que esta responde normalmente modificando su estructura organizacional.

#### 2.1.4. Análisis del cambio estructural

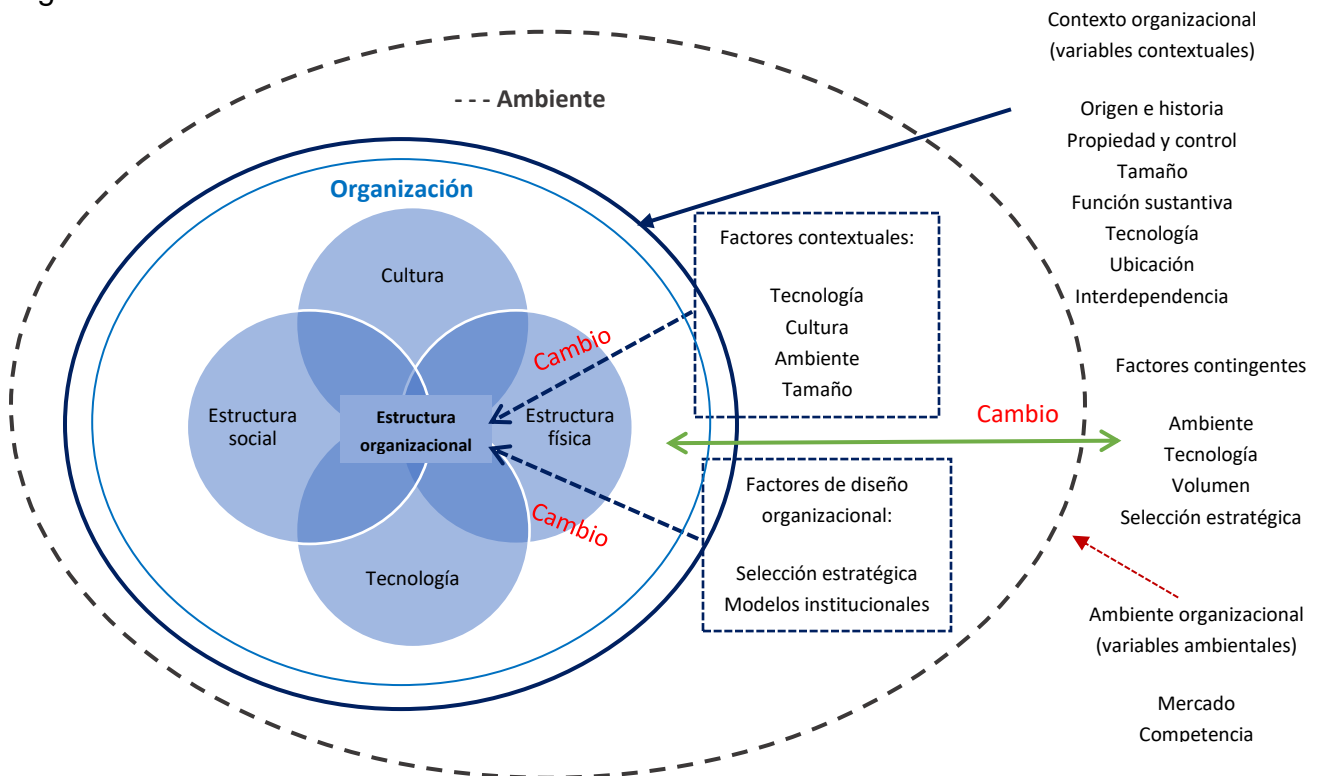
Culebro (2007) señala que las organizaciones debieran “*pasar por una transformación, rediseño y configuración de sus estructuras organizacionales*” (p. 172), este planteamiento destaca que los procesos de cambio repercuten a nivel estructural, es decir, las modificaciones producen efectos en las estructuras de la organización porque alteran la especialización y normalización de las actividades de trabajo, así como las pautas de comportamiento y formas de organización. Del Castillo (2007), por su parte, comenta que los cambios “*que se inducen en la estructura, los procesos y la estrategia organizacional se justifican a partir del discurso que subraya la mejor funcionalidad, eficiencia y eficacia de la organización*” (pp. 223-224), así las estructuras impactan en el funcionamiento de la organización, por ello, el interés en adecuarlas, ajustarlas, actualizarlas, modernizarlas, reinventarlas, rediseñarlas, configurarlas y reformarlas de tal forma que, más allá de pretender la máxima ganancia o eficiencia, se comprendan e implementen los procesos de cambio conforme a los propósitos de la organización.



Robbins y Coulter (2010) mencionan que los *cambios en la estructura* involucran transformaciones en las dimensiones estructurales (división del trabajo, autoridad, formalidad, coordinación, procesos decisorios, centralización y configuración). Igualmente, Daft (2011) afirma que los *cambios en la estrategia y estructura* inciden en el ámbito administrativo de la organización, ya que modifican las recompensas y sanciones, los sistemas de comunicaciones, las relaciones laborales, los procesos de trabajo, las políticas, los objetivos organizacionales, entre otros.

En la figura 5, se muestran los principales factores tanto internos como externos que influyen en el diseño y cambio de las estructuras organizacionales.

Figura 5. Factores del cambio estructural



Fuente: elaboración propia con base en Pugh et al. (1968, 1969, 1973), Pugh (1973), Donaldson (1996), Hall (1996), Hatch (1997), De la Rosa (2002), Hatch y Cunliffe (2013) y Pérez y Hernández (2019).

El cambio estructural puede ser analizado desde dos perspectivas: el *determinismo* indica que los ajustes estructurales en las organizaciones son condicionados por las presiones ambientales y contextuales, mientras que el *voluntarismo* sostiene que las estructuras organizacionales son configuradas por los miembros de la organización para incidir en el ambiente y contexto organizacional (Donaldson, 1996; Pérez y Hernández, 2019). La integración de ambas visiones aporta elementos para una *teoría de alcance intermedio* porque combina tanto los supuestos teóricos como la investigación empírica a través del diagnóstico y diseño organizacional. Asimismo, el enfoque bidireccional demuestra que los factores ambientales, contextuales y contingentes propician cambios a nivel ambiental, contextual, organizacional, estructural y personal (individual).

Las estructuras organizacionales “*están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de miembros, las interacciones entre los miembros y las presiones ambientales incesantes*” (Hall, 1996, p. 51), así que, principalmente, las culturas (Hatch, 1997, 2004; Hatch y Cunliffe, 2013; Hall, 1996), las tecnologías (Woodward, 1975; Hall, 1996), las estrategias (Chandler, 1990; Mintzberg et al., 1997), los objetivos (Scott y Davis, 2007), las estructuras formal e informal (Mayo, 1972; Roethlisberger y Dickson, 1966; Simon et al., 1968) y los entornos (Aldrich, 1979; Derray y Lusseault, 2006) influyen en el funcionamiento de las organizaciones.

## **2.2. Tipos de estructura según el modelo de organización**

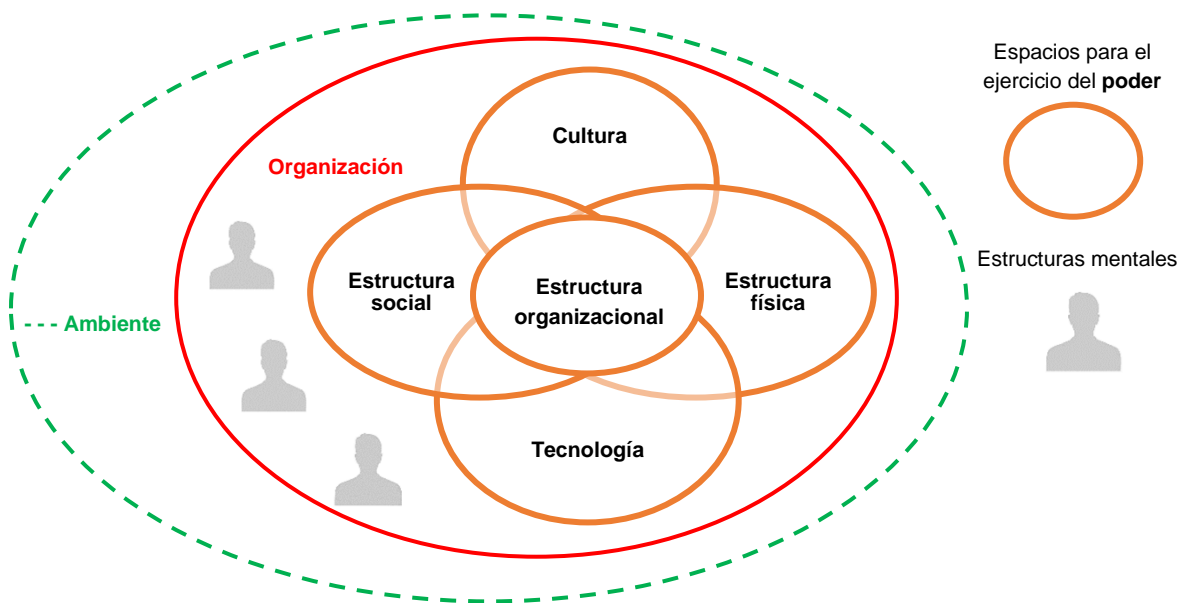
El *modelo de organización* es una representación abstracta que sirven como punto de referencia para visualizar y comprender los elementos o partes que articulan y componen a las organizaciones (Mintzberg, 1980, 1991, 2005; Scott, 1992; Hatch, 1997; De la Rosa, 2002; Scott y Davis, 2007; Hatch y Cunliffe, 2013).

Los componentes de la organización son tangibles (concretos) y artificiales (abstractos), como ejemplo de estos últimos se tienen las interacciones, relaciones, sentimientos, pasiones y culturas (significados, identidades, pensamientos, valores).

### 2.2.1. Enfoque sistémico de la organización

Hatch (1997), mediante un modelo conceptual, propone que la organización es la interrelación entre la estructura social, la tecnología, la cultura y la estructura física, asimismo, contribuye y está integrada en el ambiente (ver figura 6), por lo tanto, la organización como sistema abierto (Scott, 1992; Scott y Davis, 2007) tiene constante, continua y recíproca relación con el entorno.

Figura 6. *Modelo de la organización como sistema abierto*



Fuente: adaptado de Hatch (1997, p. 15) y Hatch y Cunliffe (2013, p. 16).

Los principales elementos de la organización son (Hatch, 1997; Hatch y Cunliffe, 2013):

- Cultura organizacional: es el conjunto de ideologías, creencias, significados, suposiciones, entendimientos, expectativas, normas, rituales, costumbres, valores, sentimientos, emociones y saberes que comparten los miembros de la

organización con el objetivo de establecer una identidad colectiva y un sentido de pertenencia, aunque no prediquen la misma.

- Estructura física: comprende la relación espaciotemporal entre los elementos materiales de la organización (infraestructura, patrimonio, maquinaria, instalaciones, herramientas, entre otros) y considera tanto lo simbólico como los significados que estos encarnan para los miembros de la organización.
- Tecnología: consiste en los medios abstractos y concretos que la organización utiliza para transformar los insumos en productos o servicios, cada organización tiene tecnologías específicas para sus procesos organizacionales.
- Estructura social: refiere las relaciones laborales y personales entre los individuos, ya que desempeñan determinados roles y asumen funciones y responsabilidades dentro de la organización, también, visibiliza el sentido de pertenencia porque las personas son incorporadas a equipos de trabajo, departamentos, divisiones, entre otros.
- Poder: este se “*ejerce en el contexto de las relaciones entre actores*” (Hatch y Cunliffe, 2013, p. 231), dicho de otro modo, es relacional puesto que surge de la interacción entre individuos, grupos y organizaciones (actores) y trae consigo consecuencias para cada una de las partes involucradas.

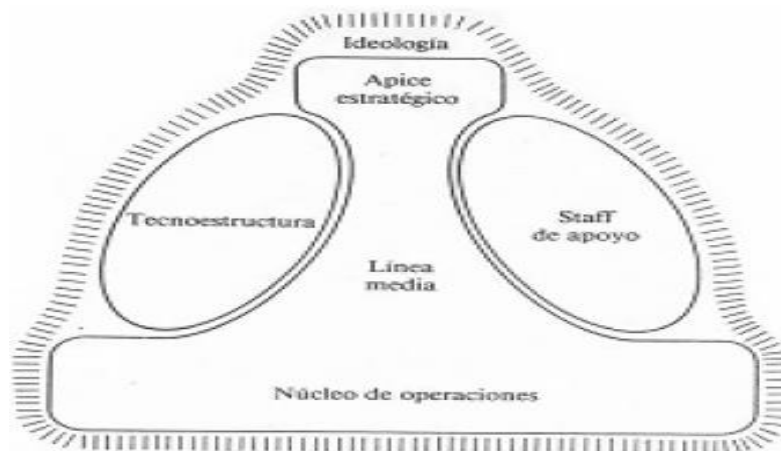
El *ambiente organizacional* es un supersistema que proporciona recursos a la organización y, a cambio, recibe los bienes y servicios elaborados por esta (Hatch y Cunliffe, 2013). Así que la organización tiene fronteras discernibles (límites relativamente identificables) que la diferencian del ambiente. Además, se consideran como elementos clave de la organización la *estructura organizacional* porque determina la división del

trabajo, las relaciones de autoridad, la asignación de responsabilidades, las líneas de comunicación, el ejercicio del poder y la toma de decisiones y, las *estructuras mentales* de los miembros de la organización porque refieren las actitudes, conductas y costumbres que han aprendido y acumulado con el transcurso del tiempo según sus interacciones sociales (relaciones con personas, grupos y organizaciones).

### 2.2.2. Enfoque configuracional de la organización

Para analizar y comprender la estructura organizacional, Mintzberg (1980) sugiere que primero se deben conocer y delinear las partes básicas de la organización (ver figura 7) y posteriormente realizar lo mismo con los principales mecanismos que esta utiliza para la división (especialización) y coordinación (normalización) del trabajo.

Figura 7. *Arquetipo de las partes básicas de la organización*



<p><b>Ideología:</b> comprende el sistema de creencias y tradiciones que infunde vitalidad a la organización y, al mismo tiempo, la caracteriza respecto de otras organizaciones. Un término alternativo, utilizado frecuentemente, para referirse a esta es cultura organizacional.</p>	<p><b>Ápice estratégico:</b> involucra a los altos mandos, es decir, dueños y directivos encargados de que la organización cumpla sus propósitos y atienda los intereses de socios, acreedores, sindicatos, accionistas, entre otros.</p>	<p><b>Línea media (ápice táctico):</b> alude a los miembros de la organización que están inmersos en la cadena de mando formal, entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, por ejemplo, un gerente que acata órdenes del nivel estratégico y manda al personal operativo.</p>
<p><b>Núcleo de operaciones:</b> considera a todo el personal operativo de la organización designado exclusivamente a los procesos productivos básicos (fabricación de productos) y, también, son tomados en cuenta los trabajadores de apoyo incorporados a los departamentos de producción.</p>	<p><b>Tecnoproductura (ápice técnico):</b> está conformada por el personal analítico de la organización, fuera de la estructura formal (línea media), dedicado específicamente a la estandarización del trabajo (aplicación de técnicas), por ejemplo, abogados, contadores, ingenieros, programadores, entre otros.</p>	<p><b>Staff de apoyo:</b> incluye al personal que presta servicios indirectos al resto de la organización, sin injerencia en el flujo de trabajo correspondiente al núcleo de operaciones, por ejemplo, las áreas de asesoría, auditoría, finanzas, investigación y desarrollo, nómina, cafetería, seguridad, entre otras.</p>

Fuente: Mintzberg (1980, p. 324; 1991, p. 114; 2005, p. 45).

Las partes de la organización son interdependientes, por lo tanto, un cambio en alguna de estas puede alterar de manera directa o indirecta a todas las demás (sistema). El modelo configuracional destaca que las personas diseñan las organizaciones según la naturaleza de las actividades de trabajo, es decir, aquellas de carácter estratégico, táctico, técnico, operativo y de soporte. Así, la organización recurre a los mecanismos de coordinación (ver tabla 8) para garantizar la especialización y normalización del trabajo.

Tabla 8. *Mecanismos de coordinación de las tareas de trabajo*

<b>Mecanismo de coordinación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Adaptación mutua</b>	Refiere que los miembros de la organización gestionan sus actividades de trabajo por medio de la comunicación informal.
<b>Supervisión directa</b>	Implica que los supervisores dan órdenes o instrucciones específicas a los trabajadores que están a su cargo con la finalidad de dirigir y revisar su desempeño laboral, así que cada supervisor es responsable del cumplimiento de las tareas de trabajo.
<b>Normalización de los procesos de trabajo</b>	Indica que las actividades laborales son detalladas, programadas y asignadas, de acuerdo con lo estipulado en las normas, políticas y reglamentos, mediante órdenes de trabajo para que el personal de la organización las realice y concluya en tiempo y forma.
<b>Normalización de los resultados</b>	Especifica que las tareas de trabajo son reguladas a través de indicadores de rendimiento o desempeño y estándares de producción (jornada laboral, número de productos o servicios, comisión por venta, entre otros).
<b>Normalización de las habilidades y los conocimientos</b>	Considera que las capacidades y destrezas de los individuos son evaluadas, antes de atribuirles actividades de trabajo, ya que se conoce su formación tanto académica como profesional previa, y desarrolladas mediante la capacitación (socialización e interiorización de saberes) con la intención de instruirlos acerca de sus funciones dentro de la organización.
<b>Normalización de las reglas</b>	Comprende el conjunto de normas y doctrinas establecidas por la organización para adecuar su funcionamiento y, a la vez, controlar el comportamiento de los individuos.

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg (1980, 1991, 2005) y Culebro (2007).

Los *mecanismos de coordinación* alteran las estructuras organizacionales (Mintzberg, 1980, 1991, 2005), es decir, la normalización (procesos de trabajo, habilidades y conocimientos, resultados y reglas) y supervisión directa influyen en la estructura formal mientras que la adaptación mutua incide en la estructura informal. Ambas estructuras

están presentes en las organizaciones, por ende, los individuos se comportan de manera impersonal (formal) y personal (informal), esta última involucra vínculos de amistad, afectividad, empatía, reciprocidad, solidaridad, entre otros.

### **2.3. La toma de decisiones en las organizaciones**

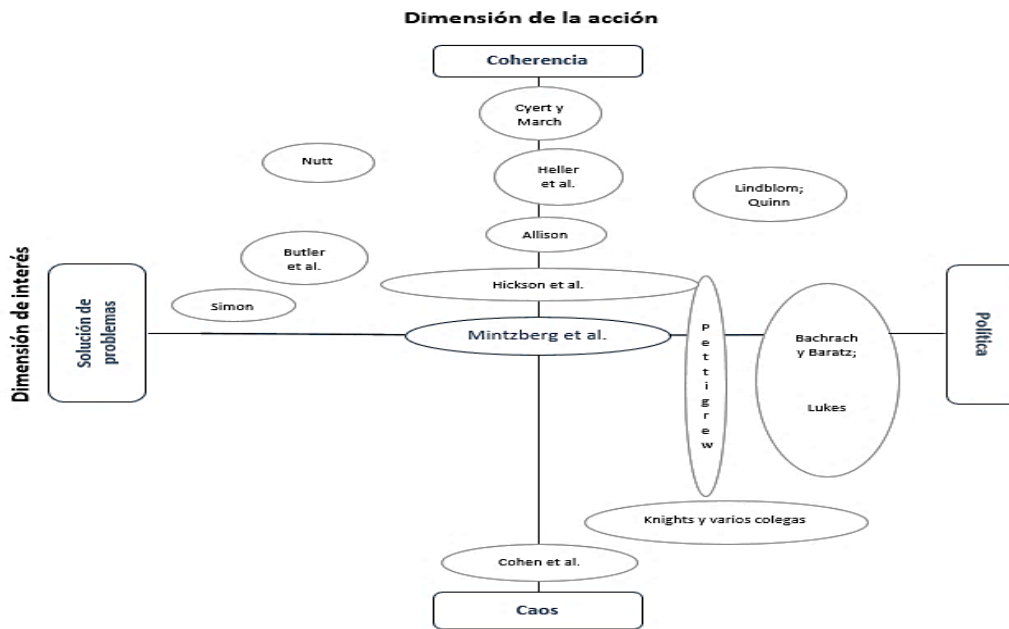
Como se ha indicado la estructura organizacional está relacionada con la toma de decisiones, es un componente importante de las dimensiones estructurales, además, el proceso decisorio es indispensable en la selección estratégica. Coronilla y Del Castillo aseveran que *“el proceso de cambio es el producto de cadenas decisorias medios-fines que se desarrollan de forma secuencial”* (2007, p. 130), esta noción coincide principalmente con el enfoque del cambio organizacional como proceso planeado (racional), sin embargo, para los procesos adaptativo y accidental la sucesión ordenada no aplica porque intervienen la contingencia y la ambigüedad, respectivamente. La importancia de la toma de decisiones estriba en la implementación de los procesos de cambio en las organizaciones, así como en la relación causal: problema-solución (Simon, 1988; Robbins y Coulter, 2010; Daft, 2011). A partir de los niveles de autoridad son designados los tomadores de decisiones, por ende, las decisiones expresan el cumplimiento de las responsabilidades conferidas, es decir, los decisores sustentan una elección en función del puesto o cargo desempeñado dentro de la organización. Por mencionar un ejemplo, la coordinación de las actividades de trabajo entre supervisor y trabajador, básicamente, involucra la división de tareas (supervisión y producción), la distribución de obligaciones (el supervisor es responsable del personal a su cargo y el trabajador sólo se ocupa de su trabajo) y la autoridad asignada (el supervisor manda y el trabajador obedece de acuerdo con los niveles jerárquicos), por ello, ambos miembros

de la organización previamente asumen un rol específico más no limitativo porque sus funciones y decisiones dependen de la interacción con otros individuos, así que la toma de decisiones influye en la estructura organizacional.

### 2.3.1. El estudio de la toma de decisiones

El análisis de las decisiones en las organizaciones (ver figura 8) está vinculado con temas como la estructura, el caos, la coherencia, el poder, la resolución de problemas, el liderazgo, la cultura, el conocimiento, la innovación, el cambio, la política, entre otros.

Figura 8. *Estudios sobre la toma de decisiones en las organizaciones*



Fuente: retomado de Miller et al. (1996, p. 304), traducción libre del autor.

La *dimensión de la acción* se enfoca en el proceso de toma de decisiones, ya sea secuencial o lineal (por etapas o paso a paso), o bien, divergente y ambiguo (desordenado y caótico), el primero pretende el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el segundo involucra propósitos específicos de los miembros de la organización. Con las *decisiones programadas* los acontecimientos pasados son



previstos para el futuro, así que la elección asume un carácter dual, por ejemplo, si o no; aprobado o declinado; entre otros. Las *decisiones no programadas o estratégicas* consideran eventos fortuitos y desconocidos, por consiguiente, la elección puede traer consigo tanto caos como consecuencias inciertas y extraordinarias para la organización. Esta dimensión identifica a los actores implicados en el proceso decisorio en función de su intención (finalidad) y participación (acción).

La *dimensión de interés* se centra en el decisor (individual y/o colectivo), este influye en el proceso de negociación para resolver problemáticas organizacionales conforme los objetivos de la organización, aun así, se debe tener en cuenta que las personas toman las decisiones y la elección no es impersonal ni absoluta, al contrario, es alterada por marcos valorativos (ideales, valores, emociones y sentimientos). Esta dimensión demuestra que la toma de decisiones está predestinada para la solución de problemas y el ejercicio del poder (política), asimismo, contribuye a la comprensión de las intenciones, deliberaciones y percepciones de los decisores, por ejemplo, el interés por solventar algún inconveniente o el imperativo de ejercer el poder, este último implica no llegar a un consenso debido a que el conflicto es ignorado y la decisión se fundamenta en la formalidad, normalización y autoridad (mandato).

Otra versión del mapeo de autores (ver figura 7), que han estudiado las decisiones desde la perspectiva organizacional, se encuentra en Sansores (2014), quien retoma el trabajo de Miller y Wilson (2006) para incorporar la claridad y la ambigüedad en lugar de la coherencia y el caos, respectivamente, con base en el Nuevo Institucionalismo, específicamente conforme a la vertiente política, en el entendido de que la decisión

posee dos atributos cruciales: la finalidad y la naturaleza, en otros términos, procura alcanzar un fin común y el proceso decisorio, en esencia, es secuencial y complejo.

Respecto a la relevancia del estudio de las decisiones, Simon (1988) argumenta que “*la anatomía de la organización debe encontrarse en los procesos con que esta influye en las decisiones de cada uno de sus miembros, facilitándoles estas decisiones con sus premisas*” (p. 209). A raíz de la toma de decisiones, los miembros de la organización comunican sus ideas (pensamientos) que con el tiempo se convierten en acciones y conductas colectivas. Así, el proceso decisorio es aislado (individual) y compartido (compuesto), aunque usualmente se trata de una decisión compuesta (Simon, 1988), debido a la descomposición del trabajo en tareas (especialización), aun cuando la elección final recaer en una sola persona. El enfoque del comportamiento administrativo plantea que la organización es una *estructura de decisiones*, es decir, una cadena de medios-fines (Simon, 1988), por lo tanto, el personal de la organización debe estar sujeto a normas para no desviarse de los objetivos organizacionales preestablecidos.

Miller et al. (1996) destacan que “*las decisiones se refieren fundamentalmente a la asignación y el ejercicio del poder en las organizaciones*” (p. 293), en consecuencia, el tópico de la toma de decisiones en las organizaciones ha sido abordado desde diferentes ciencias y disciplinas, por mencionar algunas, economía, psicología, administración, sociología, informática y finanzas. Igualmente, el enfoque racional de la toma de decisiones ha contribuido notablemente en los campos de conocimiento mencionados porque explica cómo distinguir y elegir una decisión ante cierta situación, inclusive su aplicación se ha extendido a la medicina y la política (Kahneman, 2012).

### 2.3.2. La decisión y el proceso de toma de decisiones

La *decisión* consiste en una elección racional con base en las conexiones lógicas entre causa y efecto (Miller y Wilson, 2006). A nivel organizacional las decisiones son tomadas de manera individual (*decisión aislada*) y colectiva (*decisión compuesta*), cada elección trae consigo resultados positivos y/o negativos para los miembros de la organización que están involucrados en los procesos decisorios. La toma de decisiones también implica hallar la solución de un problema mediante la selección de la alternativa más apropiada y factible, descartando las demás opciones disponibles (Simon, 1988). La *racionalidad limitada* (Simon, 1988) revela que una decisión tiene consecuencias, estas pueden repercutir en actores que ni siquiera están implicados en el proceso de toma de decisiones, por ejemplo, una organización opta por lograr sus objetivos en contraposición con las aspiraciones de su personal y los anhelos de la sociedad.

La economía del comportamiento pone especial énfasis en el estudio de la racionalidad acotada, ya que vincula las perspectivas de la psicología social con los supuestos de la teoría económica neoclásica a fin de analizar y explicar los efectos que producen los factores cognitivos, emocionales, psicológicos, culturales y sociales en la toma de decisiones a nivel individual, grupal, organizacional e institucional (Thaler, 2018; Kahneman, 2012; Ariely, 2008; Estrada, 2008). Este campo de conocimiento advierte los límites de la racionalidad cuando se toman decisiones, es decir, revela como las intuiciones, experiencias y pasiones del individuo, incluso las elecciones de otros intervienen e influyen en un determinado marco o contexto de decisión.

Los fundamentos de la economía conductual señalan que el tomador de decisiones procura pensar, actuar y elegir de la manera más racional posible conforme a la

información a su alcance y el análisis de la situación, no obstante, el resultado final es una decisión que satisface, contraria a la decisión que optimiza. En este sentido, Simon (1988) resalta la diferencia entre hombre administrativo y hombre económico al indicar que el primero pretende encontrar una decisión satisfactoria de acuerdo con los objetivos de la organización, por el contrario, el segundo intenta maximizar los resultados al escoger el mejor curso de acción -decisión óptima- (Estrada, 2008). Los miembros de la organización toman decisiones satisfactorias porque el tiempo para decidir es limitado, cada actor involucrado persigue múltiples fines, la información disponible está sesgada, el contexto es dinámico, los factores externos alteran o cambian las condiciones de la situación, entre otros elementos que conducen a seleccionar la alternativa que en cierto momento es catalogada como la más apropiada, aunque no se consideren todas las posibilidades existentes y sus consecuencias.

El *proceso de toma de decisiones* comprende las siguientes fases: detectar un problema, encontrar alternativas de solución, seleccionar una posible solución según los criterios preestablecidos y aplicar la solución elegida (Miller y Wilson, 2006). De acuerdo con Simon (1988), el proceso decisorio incluye cinco etapas, estas son: definición del problema, determinación de las opciones de solución, valoración comparativa de las potenciales consecuencias, implementación de la solución preferida (decisión) y evaluación de los resultados obtenidos. Ambos procesos se sustentan en el *modelo del actor racional* (Crozier y Friedberg, 1990; Simon, 1988; Miller et al., 1996; Miller y Wilson, 2006) porque el principal objetivo del decisor es conseguir una solución óptima. Kahneman (2012), por su parte, refiere tres pasos imprescindibles para tomar una decisión: determinar los límites del problema a solucionar, obtener la información más

significativa (contextualizar) y, reflexionar y revisar la elección final. Sin embargo, en el proceso de toma de decisiones no debe excluirse el pensamiento ni la creatividad de las personas para decidir y crear novedosas soluciones.

Simon (1988) afirma que en el proceso decisorio “*resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean*” (p. 60), esta idea destaca la naturaleza de la decisión (relación medios-fines), puesto que conduce al logro de los objetivos tanto planteados como pretendidos por las organizaciones. March (1989), por su parte, señala que la correlación entre organización y decisión (*coalición política*) existe cuando “*la empresa de negocios moderna es una organización para tomar y aplicar decisiones dentro de una economía de mercado*” (p. 101), dicho de otro modo, en virtud de la lógica de mercado imperante, la organización empresarial persigue la racionalidad instrumental. Sin embargo, los miembros de la organización cuentan con habilidades cognitivas limitadas, por ende, su funcionamiento discrepa del *software* de inteligencia artificial de las computadoras que puede recibir y procesar información en grandes cantidades, dependiendo de su capacidad de memoria, para posteriormente proyectar de manera rápida y precisa (automática) múltiples decisiones.

Estrada (2008) sostiene que “*la racionalidad no opera como una facultad intelectual individual, sino que se apoya en el reconocimiento de hábitos y tradiciones acumuladas intertemporalmente*” (p. 86), por ende, en las organizaciones los límites de la racionalidad son expresados a través de la ignorancia, dado que las personas sólo retienen ciertos conocimientos, así la memoria organizacional está condicionada por la disponibilidad de información y su respectivo procesamiento. Frente a la carencia de determinados saberes los miembros de la organización recurren a componentes no ordinales para

tomar decisiones, tales como los deseos, las pasiones, los instintos y las intuiciones (Ariely, 2008; Estrada, 2008; Kahneman, 2012). Las estructuras mentales adquieren relevancia porque con el paso del tiempo van determinando la percepción de los individuos, es decir, producen y reproducen los sistemas de creencias que posibilitan el reconocimiento de situaciones previas (recuerdos) o nuevas (ocurrencias) en función de las facultades psíquicas (sensación, razonamiento, memoria, entre otras).

Mouzelis (1975) menciona que *“el miembro de una organización, más que un instrumento o un agente autónomo de conductas y emociones, es un tomador de decisiones y solventador de problemas”* (p. 134). Así que los miembros de la organización toman decisiones, desde el nivel jerárquico superior hasta el inferior, en función de las responsabilidades que tienen asignadas, por ello, se les confiere autoridad. En situaciones de conflicto el decisor debe proponer soluciones y comportarse de modo impersonal para no comprometer sentimientos ni valores en sus decisiones, aunque esto último es complicado porque ningún individuo al momento de ingresar y/o estar en la organización se despoja u olvida de sus emociones, pasiones, intereses, deseos, entre otros. Al poner en práctica una decisión es evidente el ejercicio del poder en la organización. El *poder* es definido como la *“posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena”* (Weber, 1992, p. 696), en otras palabras, un individuo trata de incidir en el comportamiento de otros por medio de diversos artilugios, no obstante, es probable que su orden sea obedecida o desobedecida, aun tratándose de una obligación.

En las organizaciones mecanicistas y burocráticas preponderan las decisiones programadas, debido a que tanto las situaciones como los problemas a resolver son repetitivos y corresponden a rutinas diarias, regularmente este tipo de elecciones se

sustentan en los hábitos y el control, también se presentan las decisiones no programadas como consecuencias disfuncionales del modelo racional (burocracia), derivado de que se suscitan eventos imprevistos para los cuales se desconoce una única mejor opción, a pesar de eso se trata de decisiones incluyentes (Estrada, 2008). Por lo tanto, se considera que una característica esencial de las organizaciones es hallar soluciones o decisiones satisfactorias (Simon, 1988; Kahneman, 2012).

Una contribución significativa en torno a los juicios y la manera de pensar de las personas al tomar decisiones se encuentra en Kahneman (2012), quien plantea dos formas de pensamiento (p. 22-33): al *pensar rápido* el individuo no requiere de un gran esfuerzo mental, actúa de manera automática, sus sensaciones provienen de la intuición y las emociones sin necesidad de estar bajo un control voluntario; mientras que al *pensar lento* la persona tiene que esforzarse porque centra su atención con el fin de concentrarse para realizar cálculos complejos, se comporta de modo deliberado y recurre al autocontrol para mantener un orden y seguir una lógica. Ambos tipos de pensamiento convergen por medio de la memoria asociativa, aunque no debe perderse de vista que cada uno presenta ventajas y desventajas. Por ejemplo, el pensamiento automático es favorable para tomar decisiones programadas porque retoma la experiencia y las percepciones y, el pensamiento esforzado es útil para tomar decisiones no programadas porque a través de los recuerdos y el razonamiento se produce una solución analítica.

Asimismo, Kahneman (2012) destaca que la relevancia de la *heurística intuitiva* es observable “cuando nos vemos ante una cuestión difícil, a menudo respondemos a otra más fácil, por lo general sin advertir la sustitución” (p. 16), esto demuestra que los sesgos cognitivos o atajos mentales permiten que las personas tomen decisiones de manera

rápida sin tener plena consciencia de lo sucedido. En consecuencia, es importante considerar los efectos de los *factores supuestamente irrelevantes*; por mencionar algunos, la aversión a la pérdida sugiere que se debe estar bien informado, la confianza excesiva en las creencias y los saberes personales fundamenta la elección final y el autocontrol exime los deseos y las pasiones; puesto que modifican las preferencias y decisiones de los individuos (Thaler, 2018; Ariely, 2008).

La *autoridad*, entendida como “*el poder de control que se deriva de una posición reconocida*” (Merton, 1984, p. 275), asigna poder al personal de la organización según su cargo o puesto oficial. Los miembros de la organización frecuentemente se basan en la autoridad, de acuerdo con la cadena de mando, para controlar a sus subordinados. El poder también es referido como “*la capacidad de los agentes para producir efectos significativos, específicamente fomentando sus propios intereses o afectando los intereses de otros, ya sea positiva o negativamente*” (Lukes, 2005; como se cita en Swartz, 2007, p. 105), por consiguiente, los alcances del poder son amplios cuando se considera que es una intención (conseguir un propósito), capacidad (ejercer el poder) y habilidad (persuadir a los demás). El ejercicio del poder puede implicar resultados favorables, productivos y transformadores, aun así, se debe tomar en consideración que trae consigo consecuencias perjudiciales o nocivas para los miembros de la organización (abuso de poder, autoritarismo, violencia, coerción, amenazas, entre otras). Las relaciones de poder en las organizaciones involucran las interacciones “para” y “sobre”, es decir, A influye en B para X fin y, a la vez, B incide sobre A para obtener Y resultado, aunque sea una relación de dependencia, lo mismo aplica para las interrelaciones entre múltiples actores de la organización (Lukes, 2005).



Después de tomar una decisión, el decisor reflexiona si lo hizo de forma correcta o incorrecta mediante la comprobación, evaluación o retroalimentación, sin embargo, se trata de un dilema moral: ¿para quién(es) produce resultados positivos y para quién(es) genera resoluciones negativas?

McGrath (2006) sugiere que con el desarrollo de una *teoría post-contingencia de la estructura organizacional* se podrían plantear nuevos supuestos, acerca de las limitaciones de las organizaciones, encaminados principalmente en el análisis del cambio y la *estrategia*, referida como “*las decisiones tomadas por los líderes de la organización en un esfuerzo por lograr un buen desempeño*” (p. 590). Esta propuesta teórica coincide con la *escuela empresarial* puesto que se sustenta en la premisa de que la estrategia existe en la mente del líder como una visión que orienta el porvenir de la organización a largo plazo, asimismo, en el proceso de formulación de la estrategia convergen tanto la intuición como la experiencia del líder y, la *escuela cognoscitiva* postula que la elaboración de la estrategia consiste en un proceso cognitivo desarrollado en la mente del estratega, obteniendo como resultado perspectivas -mapas, esquemas, figuras, entre otros- (Mintzberg et al., 1999). Ambas escuelas proponen que la estrategia se implementa a través de la toma de decisiones y el ápice estratégico es responsable del cambio organizacional, así como la noción de que los procesos estratégicos y de cambio proceden del intelecto de los miembros de la organización.

Los modelos de decisión están enfocados en la resolución de problemas a nivel individual y colectivo (Lámbarry et al., 2010; Daft, 2011; Sansores, 2014). Un tomador de decisiones ocasionalmente considera que su elección trae consigo impactos para sí mismo, la organización y el ambiente (Hall, 1996). Existen dos posturas en torno a los

procesos decisorios, por un lado, se indica que los criterios objetivos dominan y están presentes en la elección del decisor y, por otra parte, se sostiene que los criterios objetivos no son suficientes para explicar las decisiones tomadas en la organización (Daft, 1978), en este último punto de vista están incluidas las aportaciones de Cyert et al. (1958), quienes mencionan que *“la investigación sobre la percepción y el recuerdo selectivo tiene una importancia sustancial para una teoría empírica de la toma de decisiones empresariales”* (p. 307). Las expectativas y vivencias de los miembros de la organización adquieren relevancia al momento de tomar decisiones debido a que conocer situaciones previas similares proporciona elementos para elegir alternativas apropiadas conforme a las experiencias de éxito. De acuerdo con Cyert y March (1963), el personal de la organización empresarial toma decisiones basándose en la intuición, el análisis de la información a su alcance y la experiencia. En virtud de que el instinto (intuición) y la vivencia (experiencia) son variables cualitativas, los modelos de toma de decisiones se han inclinado más por un paradigma cuantitativo con el propósito de controlar la cantidad de información que puede recordar y utilizar una persona.

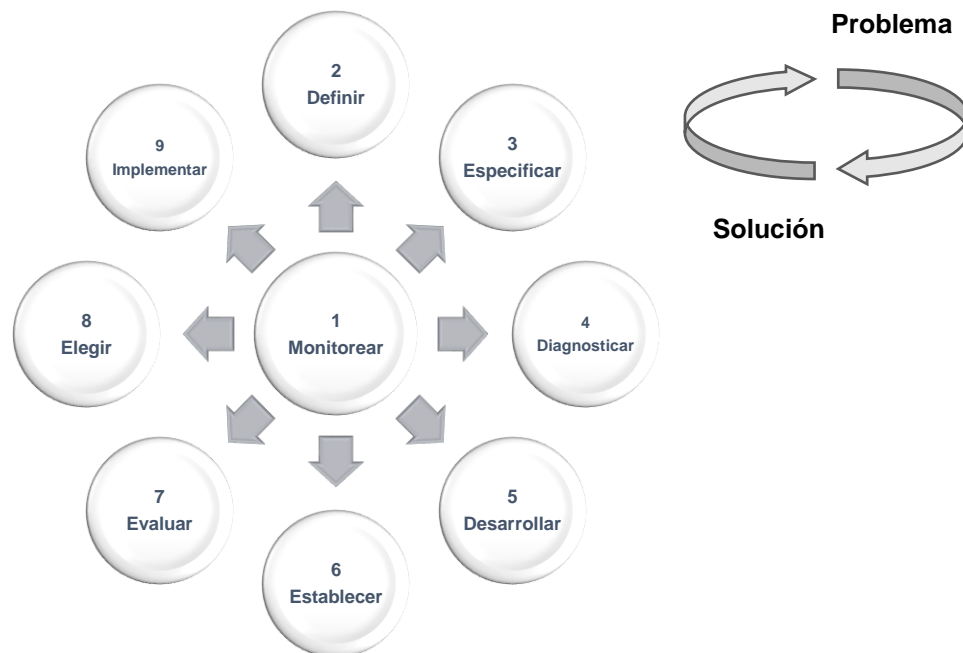
En la figura 9, se presenta el proceso de toma de decisiones propuesto por Archer (1980), en el cual se distinguen dos momentos cruciales: la definición del problema y la búsqueda de la solución. Los miembros de la organización para sustentar su decisión recurren a los siguientes pasos (Archer, 1980, p. 55):

- 1) Monitorear el entorno de la decisión,
- 2) Definir el problema,
- 3) Especificar los objetivos de la decisión,
- 4) Diagnosticar el problema,
- 5) Desarrollar las soluciones o los cursos de acción alternativos,
- 6) Establecer la metodología o los criterios de evaluación de las alternativas,
- 7) Evaluar las soluciones o los cursos de acción alternativos,

- 8) Elegir la mejor solución o el curso de acción alternativo y,
- 9) Implementar la mejor solución o el curso de acción alternativo.

Esta progresión de etapas (ver figura 9), desarrollada a partir del estudio de los procesos decisorios (experiencias y prácticas de los gerentes y el personal responsable de áreas o departamentos) en las organizaciones empresariales (Archer, 1980), plantea una visión teórica-práctica (enfoque racional), es decir, la toma de decisiones para resolver problemas (Simon, 1988; Lámbarry et al., 2010). El proceso decisorio de Archer (1980) es retomado y referido por Daft (2011) como “los pasos en el enfoque racional de la toma de decisiones”, pero únicamente indica ocho pasos porque en *evaluar las alternativas* incluye el establecimiento de criterios de valoración (técnicas estadísticas, marcos valorativos y preferencias de los decisores).

Figura 9. *Proceso de toma de decisiones*



Fuente: adaptado de Archer (1980, p. 58) y Daft (2011, p. 455).

La toma de decisiones revela la dualidad de la elección, ya que conlleva enseñanzas: análisis de la situación (aprendizaje) y propuesta de solución (conocimiento).

### **Capítulo III. Metodología de la investigación y diagnóstico organizacional**

Los investigadores y estudiosos de las organizaciones recurren a diversos métodos de investigación (cualitativa y/o cuantitativa) con el propósito de sustentar una tesis o un estudio correspondiente al ámbito académico, profesional o personal. Así que la investigación procede de las creencias, intenciones, deseos, objetivos, intereses, aspiraciones, expectativas, pasiones, problemas, inquietudes y dudas del investigador. Por consiguiente, los investigadores elaboran un proyecto de investigación, en líneas generales, este contiene la temática, el planteamiento del problema, las preguntas, los objetivos, las hipótesis o los supuestos, el marco teórico, la justificación (contribuciones, importancia y factibilidad), la estrategia metodológica, la reflexión teórica y los hallazgos.

En los estudios organizacionales predominan las siguientes perspectivas de análisis (relaciones entre las disciplinas): la multidisciplinariedad implica estudiar un fenómeno de interés desde múltiples disciplinas al mismo tiempo para socializar el conocimiento; la interdisciplinariedad consiste en analizar un tema de investigación mediante la combinación de distintas disciplinas porque la transferencia de métodos de una disciplina hacia otra propicia la interconexión y potencialidad mutua del conocimiento para crear novedosas teorías y; la transdisciplinariedad propone producir nuevos saberes a través de un enfoque holístico porque considera que existen métodos de enseñanza-aprendizaje en, entre y más allá de las propias disciplinas que conducen a la unidad (integración) del conocimiento. Estas perspectivas tienen en común la construcción social del conocimiento acerca de las organizaciones (unidades de análisis), por lo tanto, los investigadores para conocer, analizar, comprender, interpretar, describir y explicar una organización utilizan el diagnóstico organizacional.

### 3.1. Metodología de la investigación

La producción y reproducción de conocimientos establece una relación de saber entre el sujeto y objeto de estudio, de tal manera que la metodología se enfoca en el proceso de investigación con la finalidad de obtener nuevos entendimientos respecto a la realidad o algún fenómeno en particular. La metodología de la investigación intenta contestar la pregunta ¿cómo se genera el conocimiento objetivo?, no descarta la subjetividad del investigador, sin embargo, su principal interés radica en lo objetivado (aquello que es real para varios individuos), aunque las realidades no son estáticas ni absolutas, por ende, el conocimiento se construye y reconstruye socialmente (Berger y Luckmann, 2003; Gergen y Gergen, 2011; Mendoza, 2015).

#### 3.1.1. ¿Qué es la metodología de la investigación?

Taylor y Bogdan (1987/1994) refieren que la *metodología* indica el modo en que son definidos los problemas y halladas las soluciones, en otros términos, la manera de llevar a cabo una investigación. Esta relación causal (problemática-resolución) describe, a grandes rasgos, el proceso de indagación. Analizar un fenómeno, hecho, objeto, persona, grupo, organización, contexto, entre otros, conlleva la detección de necesidades, desafíos o conflictos, es decir, tanto la delimitación del objeto de estudio como el planteamiento del problema para posteriormente buscar soluciones o respuestas que aporten otros saberes, principios, supuestos, teorías y perspectivas.

La *investigación* consiste en indagar y sistematizar, intencionada y/o deliberadamente, la información sobre un tema o asunto previamente determinado. En este sentido, el propósito de la investigación es averiguar y encontrar la solución o respuesta a una situación problemática o desafiante (Pacheco y Cruz, 2006).

La *investigación empírica* se sustenta en las vivencias, la intuición y la sensatez del indagador mientras que la *investigación científica* se fundamenta en los razonamientos y las reflexiones del investigador, la primera genera un conocimiento intuitivo y la segunda produce conocimiento teórico (ver figura 10). Para pasar de la investigación empírica a la científica es necesario utilizar tanto la metodología como el pensamiento teórico y crítico, ya que la información es recabada, ordenada y procesada con el fin de producir y divulgar nuevos saberes (Pacheco y Cruz, 2006).

Figura 10. *Transición de la investigación empírica a la investigación científica*



Fuente: elaboración propia con base en Pacheco y Cruz (2006).

Según Dieterich (2001), el conocimiento objetivo o científico es producido y reproducido si los investigadores cumplen con los siguientes requisitos:

- Están dispuestos a emplear el método y la ética científica.
- Cuentan con formación metodológica y saben aplicarla.
- Tienen los recursos necesarios para concluir la investigación.

Dieterich (2001) define el *método científico* como “*un modo razonado de indagación, de una estrategia, un procedimiento o un camino planeado deliberadamente en sus principales etapas, para llegar al objetivo de conocer un fenómeno en los aspectos que*

*nos interesan*” (p. 19), dicho de otra manera, constituye la ruta crítica de la investigación científica y, simultáneamente, encauza la generación de conocimiento objetivo.

Pacheco y Cruz (2006) destacan que la *metodología de la investigación* presenta cuatro facetas, estas son:

- Metodología como eslabón – puente entre la teoría y la práctica.
- Metodología como lógica – pensamiento lógico (análisis-síntesis).
- Metodología como procedimiento – fases o pasos concretos a realizar.
- Metodología como técnica – técnicas de investigación documental y de campo.

La metodología vincula lo teórico con lo práctico y el análisis (deducción) con la síntesis (inducción), precisa el método y las técnicas de indagación para conocer, innovar y transformar la realidad y, aporta formalidad (proceso riguroso y coherente) a la investigación con la finalidad de que sea efectiva (Pacheco y Cruz, 2006). Igualmente, la metodología facilita la comunicación de los resultados de la investigación.

### 3.1.2. Momentos procedimentales de la metodología de la investigación

Dieterich (2001) asevera que *“las principales etapas del método de la investigación científica no varían”* (p. 20), aun así, debe reconocerse que existen diversas formas de hacer investigación científica porque la metodología, en esencia, es una guía susceptible de adicciones y adecuaciones según las necesidades de los investigadores.

Cabe señalar que toda investigación comienza por una intención o un interés propio del investigador a fin de observar, entender, representar y explicar la realidad -fenómeno, objeto, hecho, situación, caso, problema, entre otros- (Taylor y Bogdan, 1994; Dieterich, 2001; Yin, 2003; Pacheco y Cruz, 2006; Kumar, 2011).

Las principales etapas del método científico son (Dieterich, 2001):

- 1) Planteamiento del problema: implica tanto la definición como la delimitación clara y precisa del objeto de estudio, por ello, se recurre a la reflexión, el cuestionamiento, la búsqueda y lectura de casos con el propósito de identificar si la investigación es viable en cuanto a la disponibilidad de tiempo y recursos.
- 2) Composición del marco teórico: involucra la revisión de textos que refieran o aborden aspectos esenciales del tema de investigación, es decir, la selección de teorías, supuestos, principios, conceptos, métodos, procedimientos, antecedentes, modelos, entre otros. Las fuentes de información consultadas sustentan el análisis y la explicación del fenómeno de interés en función de su tratamiento con el paso del tiempo (estado del arte).
- 3) Formulación de las hipótesis: consiste en plantear suposiciones (posibles respuestas o soluciones), dicho de otro modo, proponer supuestos que pueden ser afirmados o negados dependiendo del objeto de investigación.
- 4) Contrastación de las hipótesis: alude al proceso por medio del cual se comprueba si una hipótesis es falsa o verdadera de acuerdo con las técnicas de investigación (la observación, las encuestas, la experimentación, las entrevistas, la revisión documental, los cuestionarios, la etnografía, entre otras).
- 5) Conclusiones y resultados: consideran las reflexiones finales del investigador con base en la información recabada y procesada en las etapas previas, es una síntesis de los alcances de la investigación.
- 6) Reporte de investigación: comprende la presentación de los hallazgos de la investigación -escrito (documento) o ponencia- (divulgación del conocimiento).



Figura 11. *Ruta crítica de la investigación científica*



Fuente: adaptado de Dieterich (2001, pp. 21-22).

La metodología especifica los momentos fundamentales de la investigación (ver figura 11), sin embargo, el método o procedimiento de investigación no es lineal, puesto que el investigador puede desarrollar la composición del marco teórico y, a la par, replantear el problema y modificar el título de la investigación. La estrategia metodológica (diseño de la investigación) revela que el investigador puede moverse en diferentes direcciones, pero esto no lo excluye de seguir un orden y llevar a cabo cada etapa.

Los investigadores deben tener en cuenta que el tiempo y los recursos disponibles influyen en sus investigaciones y estudios, en consecuencia, el proyecto de investigación incluye una programación de actividades que detalla cronológicamente las tareas, los períodos (fechas de inicio y término) y los medios de comunicación y/o presentación, con relación a estos últimos pueden considerarse los vídeos, las infografías, los carteles (pósteres), las exposiciones fotográficas, los documentales, entre otros.

### 3.2. Diagnóstico organizacional

Para los investigadores el diagnóstico organizacional es un instrumento de indagación enfocado, primordialmente, en el análisis y la evaluación de las organizaciones. El diagnóstico, al igual que la metodología, involucra la delimitación del objeto de estudio (una organización o alguno de sus elementos), la identificación de una situación (problemática organizacional), el desarrollo del marco teórico (perspectivas organizacionales), el planteamiento y la comprobación de los supuestos (proposiciones en torno a un fenómeno organizacional), la aplicación de técnicas de investigación (observación participante, grupos focales, cuestionarios, entrevistas, encuestas), la comunicación de los hallazgos (entrega y/o presentación de un informe), entre otros.

#### 3.2.1. Los alcances del análisis organizacional

Rodríguez (2005) argumenta que el *diagnóstico organizacional* “constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización” (p. 32), por eso el investigador a través de sus esquemas de distinción e interpretación define y caracteriza el funcionamiento de la organización estudiada. El análisis organizacional abarca la detección de necesidades o problemas y la sugerencia de posibles soluciones o acuerdos según las observaciones externadas por los actores implicados en el diagnóstico de la organización. Para analizar la estructura organizacional, Rodríguez (2005) recomienda utilizar el modelo de Mintzberg (las partes esenciales de la organización), no obstante, se puede recurrir a otras teorías del cambio estructural (Chandler, 1990; Hall, 1996; Daft, 1998; Derray y Lusseault, 2006).

A partir del enfoque sistémico el diagnóstico organizacional es definido como “*el proceso de medición de la efectividad de una organización*” (Rodríguez, 2005, p. 42), por ende,

los observadores procuran evaluar el desempeño de toda la organización (sistema), analizando desde sus componentes abstractos (cultura y estructura organizacional) hasta las interacciones entre los miembros de la organización (acción organizada).

Con el análisis organizacional se pretende, esencialmente, responder las siguientes preguntas (Rodríguez, 2005, p. 37):

- ¿cuál es la situación actual de la organización? / ¿en qué posición se encuentra la organización?
- ¿cómo se relacionan los individuos y grupos que integran la organización? / ¿qué tipo de relaciones existen entre los miembros de la organización?
- ¿qué potencialidades de la organización pueden ser explotadas? / ¿de qué manera puede mejorar la organización?
- ¿cuáles son las dificultades que enfrenta la organización? / ¿qué problemáticas persisten en la organización?

La relevancia del diagnóstico organizacional estriba en conocer, comprender, describir y explicar a las organizaciones y sus procesos, tomando como referencia las teorías organizacionales y los modelos de análisis (Rodríguez, 2005, 2008).

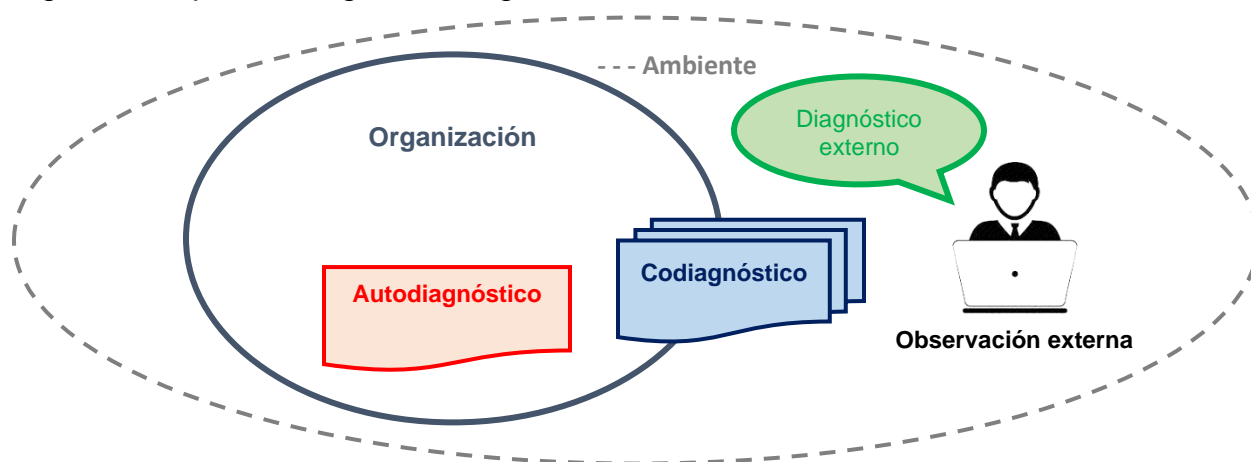
Los alcances del análisis organizacional dependen de las intenciones de la organización y los hallazgos encontrados por los investigadores, así que el diagnóstico alude a la *investigación-acción* de Kurt Lewin (Burnes, 2004; Rodríguez, 2005, 2008) porque los observadores pueden participar de manera activa en los procesos de indagación e intervención, es decir, en la identificación de problemas y la aplicación de soluciones. El análisis de las organizaciones también puede desarrollarse por medio de metáforas (Morgan, 1999), ya que con el diagnóstico se define la situación a investigar, la metáfora destaca las características clave de la organización y la interpretación de los investigadores puede ser descriptiva y/o prescriptiva (Cabello, 2000). Por otro lado, las limitaciones del análisis organizacional radican en los puntos de vista de los

investigadores, observadores y analistas involucrados en el diagnóstico de la organización porque sus percepciones y comprensiones de la realidad son distintas y parciales, asimismo, influyen las decisiones de los miembros de la organización, debido a que ellos determinan conforme a la disposición de recursos y tiempo si las propuestas de mejora se ponen en práctica, o bien se posponen a futuro.

### 3.2.2. Codiagnóstico, diagnóstico externo y autodiagnóstico

Para las organizaciones el diagnóstico es imprescindible porque revela las tensiones internas y las presiones externas que favorecen o perjudican su desempeño. Al respecto, Rodríguez (2005) refiere tres tipos de diagnóstico organizacional (ver figura 12), a saber: el *autodiagnóstico* es realizado por los miembros de la organización (perspectiva interna) con el propósito de revisar una situación particular; *el diagnóstico externo* resulta de las observaciones, sobre determinado asunto, proporcionadas por personal ajeno a la organización (analistas, consultores, asesores, investigadores, entre otros) y; el *codiagnóstico* comprende tanto la evaluación externa como la autoevaluación de la organización con la finalidad de adecuar su funcionamiento.

Figura 12. *Tipos de diagnóstico organizacional*



Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez (2005, 2008).

En el codiagnóstico y diagnóstico externo, comúnmente, participan asesores, consultores y académicos (Tadlaoui, 2013), ellos con base en los resultados del análisis recomiendan o sugieren a la organización, dependiendo de su situación, un cambio organizacional (Rodríguez, 2005, 2008), una intervención organizacional (Pacheco, 2015; De la Rosa y Lozano, 2010) o sociológica (Uhalde y Osty, 2000; Herreros, 2004).

La consultoría empresarial y la intervención organizacional persiguen diferentes objetivos, la primera pretende hallar y aplicar soluciones puntuales y la segunda plantea una transformación integral (Pacheco, 2015), por otra parte, la intervención sociológica procura analizar las acciones de los actores y comprender los procesos de cambio en las organizaciones mediante la investigación-acción (Uhalde y Osty, 2000).

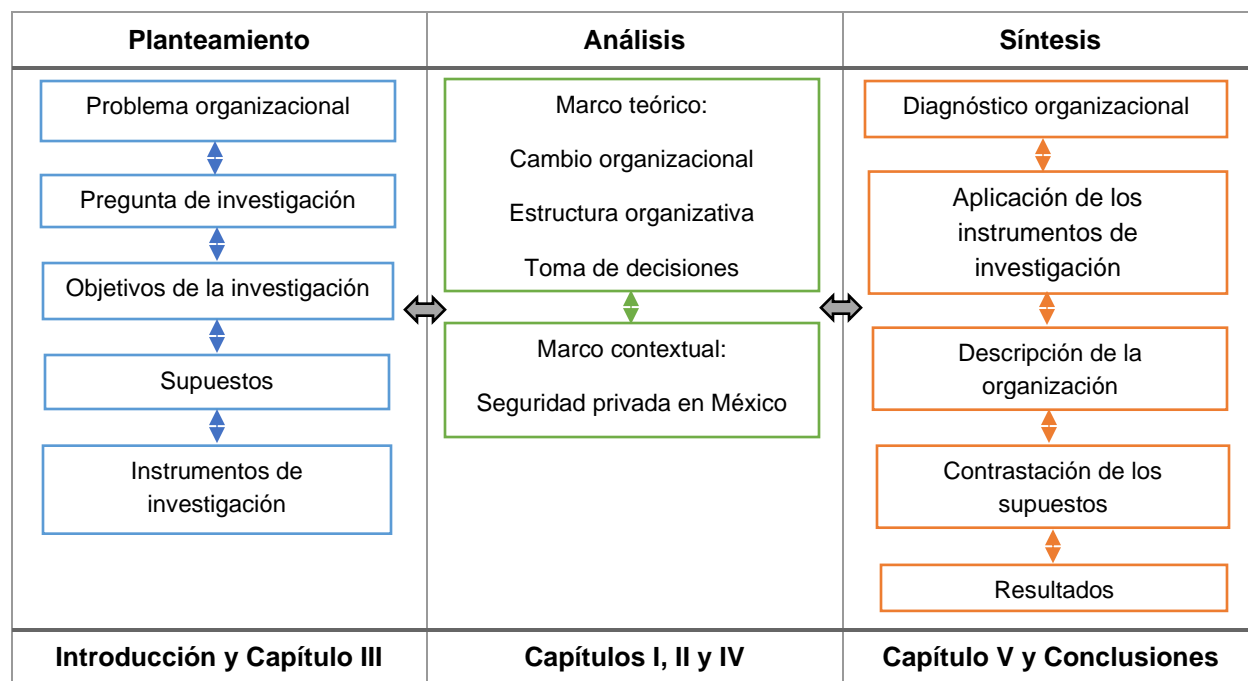
Tanto la consultoría empresarial como la intervención organizacional o sociológica utilizan el diagnóstico y la metodología de la investigación para el estudio de las organizaciones (Herreros, 2004; Tadlaoui, 2013), además, incluyen prácticas de asesoramiento o acompañamiento en la implementación de cambios, recomendaciones y mejoras (Rodríguez, 2005; De la Rosa y Lozano, 2010; Tadlaoui, 2013).

### **3.3. Estrategia metodológica de la investigación**

La estrategia metodológica sirve para diseñar la investigación y detallar los pasos que debe seguir el investigador interesado en producir nuevos conocimientos, en otras palabras, es una guía procedimental (método crítico, riguroso, formal, coherente y exhaustivo). La profundidad y formalidad de la investigación depende de la metodología (procedimiento y técnicas de investigación), por ello, al seleccionar el fenómeno de interés (objeto de estudio) es necesario delimitar el tema y precisar el método de investigación (Dieterich, 2001; Pacheco y Cruz, 2006; Kumar, 2011).

A continuación, se muestra el planteamiento metodológico (ver figura 13) y, en líneas generales, se explican los elementos que determinan la orientación de la presente investigación académica (ver tabla 9).

Figura 13. *Esquema de la estrategia metodológica*



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. *Características clave de la investigación*

Tipo de investigación	Características
<b>Básica (según su objetivo)</b>	Consiste en la generación de conocimiento enfocado en hallar y entender las leyes que rigen la realidad (social y natural).
<b>Académica -Maestría- (en cuanto a su nivel de formalización)</b>	Implica mayor rigurosidad (pertinencia teórica y precisión metodológica) y profundidad (alcances de la investigación).
<b>Documental y de campo (respecto a las fuentes de información)</b>	Investigación documental: la información procede, primordialmente, de enciclopedias, libros, revistas científicas, periódicos, vídeos, páginas web, entre otras fuentes. Investigación de campo: la información y los datos se obtienen, principalmente, de la observación directa de un fenómeno, o bien de los actores involucrados en un suceso social o natural (entrevistas, historias de vida, discursos, narraciones, observación participante, entre otras).
<b>Exploratoria y explicativa (dependiendo del nivel de profundidad)</b>	Investigación exploratoria: procura identificar las causas que propician ciertos fenómenos, asimismo, se lleva a cabo para familiarizarse con una unidad de análisis escasamente estudiada. Investigación explicativa: pretende determinar las razones causales de los fenómenos físicos y sociales de estudio.
<b>Cualitativa (en función de su acercamiento al objeto de estudio)</b>	Predominan los datos cualitativos, la indagación se realiza en contextos sociales y naturales, prioriza los significados, impera el enfoque inductivo y privilegia la narrativa de los actores.

Fuente: elaboración propia con base en Pacheco y Cruz (2006) y Tadlaoui (2013).

### 3.3.1. Ruta metodológica de la investigación

En esta investigación se utiliza la metodología cualitativa porque sus técnicas de recolección de datos están enfocadas en la obtención, el procesamiento y la generación de información descriptiva. Al respecto, Taylor y Bogdan (1994) plantean que la metodología cualitativa, básicamente, es el tipo de investigación que produce datos descriptivos a partir de las narraciones o los testimonios de las personas, las entrevistas presenciales, el análisis documental y la observación de la conducta. La investigación cualitativa es adecuada para este trabajo porque posibilita la descripción, interpretación y explicación de fenómenos organizacionales como el cambio estructural y la toma de decisiones. Gonzales-Miranda (2020), por su parte, afirma que *“dado el carácter comprensivo de los [Estudios Organizacionales] hay prácticamente un consenso en utilizar la aproximación o carácter cualitativo en las investigaciones”* (p. 110), por lo tanto, se considera pertinente recurrir a técnicas de investigación cualitativa como la consulta y revisión de fuentes documentales (físicas y digitales), las entrevistas estructuradas o semiestructuradas para conseguir relatos verbales y la observación participativa que consistiría en visitas guiadas a la organización para interactuar con su personal, o bien, en caso de que no sea posible la interacción personal, se contempla la aplicación de entrevistas por vía remota (virtual).

La composición del marco teórico y contextual de la Idónea Comunicación de Resultados comprende el análisis de los siguientes temas de investigación: cambio organizacional y estructural, estructura organizativa, toma de decisiones y seguridad privada en México. Las principales técnicas de investigación para estudiar los procesos de cambio y la toma de decisiones en las organizaciones son la observación, la entrevista, la narrativa y el

estudio de caso (Rodríguez, 2005; Czarniawska, 2004, 1998; Yin, 2003; Taylor y Bogdan, 1994). Por medio de la *observación* los investigadores examinan atentamente un fenómeno de interés, registran aspectos relevantes acerca del objeto de estudio (toman notas), obtienen información, interpretan y explican la realidad y, producen nuevos saberes, en consecuencia, el investigador es visto como un instrumento de investigación (Taylor y Bogdan, 1994; Pacheco y Cruz, 2006).

En los estudios organizacionales destaca la *observación participante*, entendida como la interacción entre el investigador y los individuos de la organización (informantes) en escenarios seleccionados (investigación de campo) para recabar datos de manera sistemática (estructurada), de ese modo el investigador participa activamente convirtiéndose en un miembro más de la organización (Taylor y Bogdan, 1994).

Por otro lado, en la *observación no participante* el investigador debe quedar al margen de la organización (objeto de estudio), es decir, interactúa con el personal de la organización sin involucrarse en sus procesos ni actividades (participación pasiva). Las limitaciones y los alcances de esta técnica de investigación estriban en el acceso a la organización, la aceptación y autorización de la investigación, el comportamiento del investigador, la comunicación con los informantes clave, el método de recolección, registro y procesamiento de los datos cualitativos, entre otros (Taylor y Bogdan, 1994).

La *entrevista* consiste en una conversación entre dos o más personas, dicho de otra manera, el entrevistador formula preguntas sobre cierto tema y el entrevistado proporciona respuestas. El principal propósito de una entrevista es la producción de conocimiento a partir de las vivencias, percepciones e interpretaciones de los



entrevistados (Czarniawska, 2004). La entrevista también es referida como una interacción y un espacio para la producción narrativa (Czarniawska, 2004), puesto que la conversación puede ser grabada y transcrita por el entrevistador con el fin de comprender la realidad y develar sus significados desde la perspectiva del entrevistado. La elaboración y aplicación de una entrevista, a grandes rasgos, implica seleccionar una temática, plantear preguntas, diseñar la conversación, ensayar la entrevista (prueba piloto), realizar la entrevista, transcribir la conversación, analizar los datos obtenidos, comprobar la información registrada y presentar los resultados (Taylor y Bogdan, 1994).

Taylor y Bogdan (1994) distinguen tres entrevistas cualitativas, estas son: la *entrevista en profundidad* involucra la interacción presencial (encuentro cara a cara) con la finalidad de entablar una plática flexible en la que el entrevistado exprese de viva voz (mediante sus propias palabras) aspectos relacionados con su vida, experiencia o alguna situación específica, el instrumento de investigación es el entrevistador porque basándose en sus conocimientos y capacidades orienta la conversación; la *entrevista semiestructurada* designa un diálogo abierto en función de los temas sugeridos por el entrevistador, durante la plática pueden surgir preguntas distintas a las planteadas en la guía de conversación (estrategia de indagación), con el propósito de conocer los puntos de vista del entrevistado y; la *entrevista estructurada* refiere un intercambio de cuestionamientos y contestaciones entre entrevistador y entrevistado, se caracteriza porque su desarrollo es de manera formal y un cuestionario o interrogatorio constituye el diseño de la conversación, para obtener información precisa, confiable y oportuna. El potencial de una entrevista depende de las habilidades (comunicativas, interrogativas, analíticas, críticas, interpretativas, entre otras) y actitudes de los entrevistadores.

Con base en la premisa de que “*las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio*” (Rodríguez, 2005, p. 33), se diseñaron entrevistas estructuradas para conocer cómo se dan los procesos de cambio y la toma de decisiones en la Organización de Seguridad Privada según las percepciones y vivencias de los actores implicados. Por consiguiente, se elaboraron dos cuestionarios en relación con el personal de la organización que participa en la planeación e implementación de los proyectos de cambio, a saber: los directivos (ver anexo A) y el equipo de cambio organizacional (ver anexo B). Las entrevistas fueron programadas y aplicadas por medio de sesiones virtuales (modalidad remota) conforme a la disponibilidad de los miembros de la organización, en total fueron entrevistados once trabajadores administrativos, seis del departamento de Factor Humano y cinco del área de Tesorería (ver tabla 10).

Tabla 10. *Personal entrevistado*

Folio de entrevista	Puesto	Tiempo de entrevista
1	Coordinadora de Tesorería	44:35
2	Coordinadora de Factor Humano	41:15
3	Analista de Factor Humano	36:22
4	Analista de Tesorería	39:13
5	Jefe de Tesorería	35:56
6	Coordinador de Factor Humano	40:25
7	Analista de Tesorería	34:48
8	Jefa de Factor Humano	48:19
9	Analista de Factor Humano	37:08
10	Director de Tesorería y Finanzas	42:53
11	Directora de Factor Humano	49:11

Fuente: elaboración propia.

La *narrativa* como técnica de investigación cualitativa significa relatar hechos o contar historias. Czarniawska (1998) señala que una *narración*, al menos, necesita de los siguientes elementos: “*un estado de cosas original, una acción o un evento y el estado*

*de cosas consecuente*" (p. 2), es decir, el narrador en su relato incorpora componentes como la *trama* (acontecimientos históricos), *cronología* (orden de los sucesos) y *causalidad* (causas y efectos derivados de las acciones) con la intención de comunicar una historia coherente. Igualmente, la narración es un modo de comunicación y conocimiento (Czarniawska, 2004) a través del cual los miembros de la organización comparten historias (canal de comunicación) que con el pasar del tiempo se convierten en enseñanzas, estas al ser contadas por alguien más incluyen un saber aprendido y una interpretación (proceso de aprendizaje-conocimiento). Tanto la entrevista como la narrativa se sustentan en una conversación que privilegia la narración de los actores.

De acuerdo con Yin (2003), el *estudio de caso* es "*una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes*" (p. 13), asimismo, como estrategia de investigación es utilizado en diferentes situaciones con el objetivo de identificar, analizar, comprender, describir y explicar fenómenos individuales, grupales, organizacionales, sociales, políticos, económicos y afines (Yin, 2003, 2018).

Simons (2011) menciona que el estudio de caso es "*un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo*" (p. 19), por ello, este instrumento de investigación es apropiado para el análisis de las organizaciones (Gonzales-Miranda, 2020) porque demuestra que aun cuando las organizaciones se desenvuelven en contextos similares cada una posee particularidades. El estudio de caso como método de investigación científica plantea el "*estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría*" (Martínez, 2006, p. 174). El propósito primordial del estudio de caso es responder

la pregunta ¿cómo y por qué ocurre cierto fenómeno?, por lo tanto, el diseño del estudio de caso abarca la formulación de preguntas, el planteamiento de proposiciones, la determinación de la unidad de análisis, la identificación de informantes, la recolección y el análisis de los datos y, la interpretación de los resultados (Yin, 2003, 2018).

Así, la comunicación y presentación de los hallazgos de esta investigación prioriza la información descriptiva proporcionada por el personal de la Organización de Seguridad Privada (estudio de caso), en consecuencia, este trabajo permitirá que tanto los investigadores como los estudiosos de las organizaciones interesados en el tema puedan ver a una organización de este tipo desde otra perspectiva.

## **Capítulo IV. Panorama de la seguridad privada en México**

En esta sección se aborda la temática de la seguridad privada en México con la intención de conocer el contexto histórico, social, económico, político, legal y organizacional en el que se desenvuelven las empresas de la industria de seguridad privada. Primero, se analizan los acontecimientos históricos de la seguridad privada, después, se describen las principales problemáticas alrededor de los servicios de seguridad privada y, por último, se explica la coyuntura actual de las organizaciones de seguridad privada.

La empresa es considerada una figura hegemónica en la economía mexicana porque genera empleos y es el principal contribuyente del Producto Interno Bruto (PIB). Además, desarrolla, produce y comercializa bienes y servicios, favorece el progreso tecnológico, promueve economías de alcance, fomenta el comercio internacional, facilita el intercambio social-cultural, entre otras capacidades.

Existen diversas aristas de investigación sobre la seguridad en México, estas refieren y tratan aspectos cognoscitivos, psicológicos, educativos, filosóficos, culturales, demográficos, sociales, éticos, morales, políticos, terroristas, criminológicos, económicos, legales, administrativos, entre otros, pero en la bibliografía consultada no hay alguno que haya estudiado este tipo de empresas desde la perspectiva de los estudios organizacionales. En consecuencia, la composición de este marco contextual constituye una aportación a la literatura organizacional porque se estudia una organización local escasamente analizada por los estudiosos de las organizaciones.

El análisis de las empresas de seguridad privada es interesante y relevante porque estas tienen como objetivo primordial la prevención del delito, así que su ámbito de acción es complejo teniendo en cuenta que la inseguridad es una problemática social.

#### **4.1. Antecedentes de la seguridad privada**

Siller (2002) comenta que el surgimiento de la seguridad privada a nivel mundial data de la década de 1980, a partir de ese período los espacios vacíos o no cubiertos por las fuerzas de seguridad tradicionales como el ejército, la marina y la policía comenzaron a ser competencia de la iniciativa privada. Este acontecimiento estuvo marcado por un entorno complejo y repleto de amenazas constantes debido a la inseguridad ocasionada por situaciones de terrorismo, crisis, delincuencia, crimen y violencia que afectaban a los civiles (Siller, 2002). Dadas las condiciones de inseguridad en México, Siller (2002) refiere que *“las empresas y los ciudadanos buscaron una protección para compensar lo que el Estado por sus propias limitaciones no podía ofrecer”* (p. 105), ante este panorama de riesgo o peligro creciente tanto las organizaciones como las personas toman la decisión de resolver los problemas que les aquejan, o bien, atender sus propias necesidades, tal como sucede con la seguridad que a pesar de ser una función sustantiva del Estado (sector público) también compete a los sectores privado y social. Por consiguiente, las organizaciones empresariales dedicadas a los servicios de seguridad privada fueron figurando poco a poco hasta convertirse en toda una industria a fines de la década de 1990 (Siller, 2002).

Con relación a la normatividad de la seguridad privada en México, Siller (2002) argumenta que en 1995 esta obtuvo su fundamento en la Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la cual fue promulgada en diciembre de ese mismo año. Tomar en consideración que la seguridad privada como práctica tuvo un auge relevante desde la década de 1980 en México, esto no quiere decir que previamente no haya existido, y que aproximadamente 15 años

después comenzó a ser regulada, da cuenta del precedente de la informalidad y la desregulación de esta actividad económica.

#### 4.1.1. Regulación de la seguridad privada en 1995

La Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública fue publicada el 11 de diciembre de 1995, en su título cuarto intitulado “de los servicios privados de seguridad”, que sólo constaba del artículo 52 al 54, fueron establecidas las bases de la seguridad privada como actividad económica y se fundamentó la figura de los particulares para prestar servicios de seguridad. Así, la empresa se convirtió en el tipo de organización predominante y predilecta para la prestación de los servicios de seguridad privada. En el artículo 52, se indicaba el acto protocolario de acatar y cumplir las condiciones estipuladas en la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos (promulgada el 11 de enero de 1972), es decir, atender las disposiciones referentes a la portación de armas en territorio mexicano. Además, se identificaban los siguientes servicios de seguridad privada:

- 1) La protección, vigilancia y/o custodia de personas.
- 2) La protección y/o vigilancia de lugares o establecimientos.
- 3) La protección, vigilancia, custodia y/o traslado de bienes o valores.

Asimismo, este artículo señalaba que los particulares que prestaban servicios de seguridad debían contar con la autorización previa de la Secretaría de Seguridad Pública, en el entendido de que ofrecían sus servicios en dos o más entidades federativas y, respecto a una entidad federativa se regían de acuerdo con lo estipulado por la autoridad administrativa encargada de establecer las leyes locales, así como de determinar los requisitos y las condiciones de consentimiento para las empresas de seguridad.

En el artículo 53, se decretó la diferencia entre seguridad privada y seguridad pública, debido a que los servicios de seguridad privada son auxiliares de la función de seguridad pública y sólo coadyuvaban a esta última en situaciones emergentes, casos de desastres naturales, o bien, a petición de la Federación, los Estados, el Distrito Federal (ahora Ciudad de México) y los Municipios. Este artículo mencionaba puntualmente que los particulares que proporcionaban servicios de seguridad estaban impedidos para llevar a cabo las funciones referentes a la seguridad pública. En el artículo 54, se definieron las normas para el personal de seguridad privada con base en lo establecido por las autoridades de la seguridad pública y la ley, así que la actuación y el desempeño de los elementos de seguridad privada estaban regidos por las mismas condiciones y principios que la seguridad pública y, las empresas tenían la obligación de aportar información (sobre su personal y equipo) y estadísticas acerca de la delincuencia para su respectivo registro periódicamente en el Sistema Nacional de Seguridad Pública (Siller, 2002).

Siller (2002) asevera que el contenido del título cuarto de la Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública delimitó el “alcance y las funciones de la seguridad privada” (p. 107), por ende, esta adquirió el carácter de auxiliar de la seguridad pública y consiguió su fundamento legal como actividad económica supeditada y regulada por los organismos públicos del país.

#### 4.1.2. La seguridad privada ante el crimen y la delincuencia

El Programa Nacional de Seguridad Pública (1995-2000) definió el marco de acción tanto de la seguridad pública como de la seguridad privada en territorio mexicano. Dicho programa se sustentó en el artículo 21 constitucional, este estipula que la seguridad pública es una función y obligación del Estado, por lo tanto, las instituciones de seguridad



pública en México se rigen bajo los principios de legalidad, respeto, objetividad, eficiencia, profesionalismo y honradez para garantizar y salvaguardar la vida de las personas (DOF, 18 de julio de 1996).

Durante el período de 1995-2000, los crímenes y delitos aumentaron significativamente en México, se presentó una situación relevante: *“los cesados o despedidos [de la seguridad pública] emigran hacia otros cuerpos policiales de la misma región o hacia otras entidades federativas, a empresas de seguridad privada”* (DOF, 18 de julio de 1996), este precedente revela que el personal de las organizaciones de seguridad privada procedía, principalmente, de la policía y los organismos de seguridad pública. Igualmente, el crimen organizado contaba con personas que habían trabajado y pertenecido a la policía, el ejército, la marina y las empresas de seguridad privada.

Para afrontar tanto la inestabilidad laboral como la transferencia desmedida del personal de la policía y las empresas de seguridad privada al crimen organizado, el Programa Nacional de Seguridad Pública (1995-2000) apostó por la profesionalización y los cursos de adiestramiento con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo en el sector de seguridad que se encontraba desprovisto desde la década previa. En 1996 se reconoció la relevancia de los servicios particulares de seguridad, puesto que se habían convertido en un mercado creciente, aunque con serios problemas como la informalidad (empresas no registradas ni autorizadas), falta de formación y capacitación, desregulación legal, disparidad salarial y asimetría de la información (incertidumbre sobre los datos del personal y las empresas de la industria de seguridad privada). Con apenas siete meses de regulación, la seguridad privada como actividad económica mostraba bastantes desafíos, en consecuencia, la necesidad de establecer normas más precisas.

A finales de 1997 el país estaba atravesando una excesiva ola de delincuencia y crimen gestada por pandillas, bandas criminales y policías corruptos (Rico, 1997), por ello, la denominada Cruzada Nacional contra el Crimen y la Delincuencia fue implementada en 1998 con el objetivo de “enfrentar las conductas delictivas y antisociales, emprendiendo una restitución del orden social” (Arteaga y Fuentes, 2009, p. 165). Las protestas y marchas de miles de ciudadanos, modo de manifestación predominante, daban cuenta del descontento social existente y el repudio hacia la inseguridad en aumento, por otra parte, las empresas de seguridad privada comenzaban a tener mayor injerencia en la protección y custodia de los bienes privados y públicos (Arteaga y Fuentes, 2009).

La denuncia de los actos delictivos es fundamental porque posibilita dar seguimiento y encontrar soluciones encaminadas a resarcir los daños ocasionados, no obstante, los antecedentes históricos indican abuso de poder, corrupción, infundir temor o miedo a la población, crímenes de lesa humanidad, amenazas, artilugios y artimañas utilizadas por las fuerzas armadas, los organismos de seguridad pública y las organizaciones paramilitares con la intención de silenciar las voces de los mexicanos, solo por mencionar algunos casos (CNDH, 2021): Matanza de Tlatelolco (2 de octubre de 1968), Matanza del Jueves de Corpus “El Halconazo” (10 de junio de 1971), Insurgencia del Ejército Zapatista de Liberación Nacional -EZLN- (1 de enero de 1994), Masacre de Aguas Blancas, Guerrero (28 de junio de 1995), Matanza de Acteal, Chiapas (22 de diciembre de 1997). Estos sucesos ocurridos de 1968 a 1997 han sido catalogados bajo el término de “Guerra sucia” en alusión a las medidas de persecución y represión aplicadas por actores estatales, fuerzas armadas y grupos paramilitares, además de las torturas, desapariciones, violaciones y difamaciones contra determinadas personas.

Debido a la falta de credibilidad hacia los organismos de seguridad pública del país, los ciudadanos buscan otras alternativas como las empresas de seguridad privada. La Cruzada Nacional contra el Crimen y la Delincuencia constituyó un instrumento de dominación, ya que el gobierno federal imperativamente demostró que ostenta el monopolio de la violencia y las fuerzas armadas están a su servicio, inclusive los particulares de seguridad privada y, por otro lado, fue utilizada como un paliativo con el propósito de calmar y dar respuesta a las exigencias de la población mexicana.

#### 4.1.3. La seguridad privada al comienzo del nuevo milenio

Benítez (2009) señala que *“desde fines de los 80 hasta inicios de los 90, no [se] contempló como parte de la reforma del Estado la transformación de los sistemas de seguridad pública, justicia, defensa e inteligencia”* (p. 174), en consecuencia, persistió la informalidad y desregulación de la seguridad privada, así como la ausencia de un Sistema Nacional de Seguridad Pública, este a principios del nuevo milenio mostró serias vulnerabilidades aunado a los conflictos de orden social que incrementaron drásticamente las estadísticas en cuanto a delincuencia y violencia en el país. Siller (2002), por su parte, destaca que en el nuevo milenio la normatividad concerniente al ámbito de la seguridad privada fue más específica, especialmente, el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública (DOF, 6 de febrero de 2001).

En el artículo 20 del Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública (DOF, 6 de febrero de 2001) se designó a la Dirección General de Registro y Supervisión a Empresas y Servicios de Seguridad Privada como unidad administrativa responsable de los asuntos en materia de seguridad privada a nivel nacional. En la tabla 11, se muestran las principales funciones de dicha dependencia pública.

Tabla 11. *Atribuciones de la Dirección General de Registro y Supervisión a Empresas y Servicios de Seguridad Privada*

La regulación de los servicios de seguridad privada a cargo de particulares en el territorio mexicano.
Encargarse del Registro Nacional de Empresas de Seguridad Privada, es decir, registrar y actualizar los datos acerca de las empresas de seguridad privada autorizadas (constituidas legalmente).
La supervisión de las empresas de seguridad privada, en estricto apego a las disposiciones legales, para validar que su funcionamiento sea conforme o este adecuado a la autorización expedida.
La aplicación de infracciones y sanciones a las empresas de seguridad privada que incurran en el incumplimiento de las normas jurídicas aplicables.
La comprobación de que el personal operativo de las empresas de seguridad privada este debidamente capacitado.
La expedición de la cédula de registro al personal operativo de las empresas de seguridad privada, la cual es de uso obligatorio.
La instrumentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento por medio de las instituciones educativas de la Secretaría de Seguridad Pública en consideración a las necesidades de las empresas de seguridad privada.

Fuente: elaboración propia con base en el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública (2001).

Otras atribuciones encomendadas a esta unidad administrativa consistían en la expedición, suspensión y cancelación de las licencias oficiales (individuales y colectivas) de portación de armas al personal federal, previa autorización de la Secretaría de la Defensa Nacional y, el recibimiento y la correspondiente contestación de consultas, provenientes de los particulares de seguridad privada autorizados, acerca de la justificación para que sus elementos portaran armas de fuego debido a la prestación de los servicios de protección y escolta (DOF, 6 de febrero de 2001).

En el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública (2001) se definió y detalló el ámbito normativo de los particulares y las empresas de seguridad privada, esto demuestra que los servicios de seguridad privada quedaron sujetos y supeditados a la seguridad pública, asimismo, puede decirse que existía cierta concertación entre las autoridades de la seguridad pública y las organizaciones empresariales de seguridad privada en relación con la capacitación y el adiestramiento, sin embargo, todo lo demás era supervisado y controlado por la Secretaría de Seguridad Pública.

Cinco años después, el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública fue modificado, la reforma referente a los servicios de seguridad privada quedó descrita en el artículo 17 (DOF, 8 de febrero de 2005). En la tabla 12, se presentan las principales adiciones a la reglamentación sobre seguridad privada.

Tabla 12. *Actualizaciones en materia de seguridad privada*

La creación de un banco nacional de datos en el que se registren las anomalías, los ilícitos y las irregularidades en que incurran o cometan los prestadores de los servicios de seguridad privada.
La verificación de que los prestadores de servicios de seguridad privada cumplan con las disposiciones legales y administrativas para garantizar plenamente el respeto a los <i>derechos humanos</i> .
La coordinación de los estudios en materia de seguridad privada para proponer reformas y adecuaciones con la finalidad de alcanzar los niveles mínimos de homologación nacional.
La formulación y aplicación de un programa nacional de supervisión de los servicios de seguridad privada con el objetivo de verificar que estos se realicen conforme a la normatividad vigente.
La evaluación del cumplimiento de los planes y programas de capacitación instrumentados para el personal operativo de seguridad privada.
La canalización de las denuncias delictivas ante las instancias jurídicas competentes con base en los hechos reportados durante la prestación de los servicios de seguridad privada.
La elaboración de informes acerca de la incidencia delictiva conocida en el ámbito de la prestación de servicios de seguridad privada.
El involucramiento de las empresas de seguridad privada en la prevención del delito.

Fuente: elaboración propia con base en el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública (2005).

Otra adecuación reglamentaria fue la emisión de opinión respecto a la portación de arma de fuego, en función del servicio de seguridad privada y las prácticas de cacería, tiro y protección por parte del personal operativo de clubes o asociaciones de deportistas y charros, para tramitar su registro ante la Secretaría de la Defensa Nacional (DOF, 8 de febrero de 2005). A raíz de los cambios normativos las empresas de seguridad privada comenzaron a tener un papel más significativo en los ámbitos social y económico, distinto al que en un principio se les había conferido, puesto que debían cumplir con funciones de índole administrativa como la obtención, el registro, la presentación y el mantenimiento de bases de datos y, en esencia, se les atribuía la función preventiva del delito como auxiliares de la seguridad pública.

Tanto el *tráfico de armas* como el *narcotráfico* en México se intensificaron considerablemente al final de la década de 1990 y al inicio del tercer milenio, las armas de fuego en mayor medida se encontraban en manos del crimen organizado y los ciudadanos y, en menor medida pertenecían a las fuerzas armadas, mientras que la comercialización ilegal de drogas y armas representaba la principal fuente de ingresos para el crimen organizado (Benítez, 2009). Esta situación comenzó a agravarse debido al contrabando, aunado a que en el país se permite la portación de armas de fuego como derecho constitucional, es decir, los ciudadanos pueden disponer de estas para protección personal y/o familiar (Benítez, 2009).

El 27 de junio de 2004 se llevó a cabo la marcha contra la inseguridad en la Ciudad de México bajo la consigna “Rescatemos a México”, esta protesta ciudadana reunió a *“cientos de miles de ciudadanos, era la indignación ante la violencia e impunidad de los delincuentes, la solidaridad con las víctimas y la demanda de medidas eficaces que pusieran un alto al deterioro de la seguridad pública”* (Chincoya, 2014, p. 73), dada la magnitud de la movilización, el gobierno en turno recibió las demandas ciudadanas y se comprometió a atenderlas para reducir los índices de inseguridad y delincuencia en todo el país (Chincoya, 2014). Durante los años 2005 y 2006 se implementó el programa “México Seguro”, este establecía como prioridad esencial la seguridad y el combate al *narcomenudeo* y la delincuencia (Benítez, 2009; Chincoya, 2014), también se realizaron importantes esfuerzos en torno a la corrupción, ya que fueron removidos aproximadamente 700 elementos de la policía de Nuevo Laredo vinculados con el narcotráfico (Benítez, 2009). A pesar de estas vicisitudes, las empresas de seguridad privada continuaron prestando sus servicios y presenciaron un favorable desarrollo.

Tabla 13. *Empresas de seguridad privada en México (1989-2004)*

Año	Número de empresas de seguridad privada (protección y custodia)	Ingresos (millones de pesos)	Elementos de seguridad privada (personal ocupado)
1989	210	S/E	S/E
1999	1,857	2,500	56,161
2002	2,506*	4,000	114,000
2004	2,126	17,406	117,852

Fuente: elaboración propia con base en Siller (2002) y Arteaga y Fuentes (2009).

Notas: S/E =Sin estimación de datos. \* Empresas con registro y en proceso de aclaración.

En la tabla 13, se observa que la cantidad de empresas de seguridad privada incrementó notablemente de 1989 a 2002, esto propició un aumento significativo en el personal y los ingresos del sector de protección, no obstante, las cifras presentadas revelan una de las principales problemáticas con relación a la seguridad privada, esta es la carencia de censos íntegros y fidedignos porque se basaban en estimaciones y superficialmente se consideraba la informalidad de dicha actividad económica, incluso en números era superior a la declarada y publicada por medios oficiales. Al respecto, Federico Siller Blanco, quien fungía como Director General de Registro y Supervisión a Empresas y Servicios de Seguridad Privada, sostiene que en 2002 la importancia de la seguridad privada estribaba en la empleabilidad de 114,000 elementos operativos pertenecientes a las empresas acreditadas y alrededor de 250,000 empleos indirectos, además, los ingresos anuales de esta industria eran de aproximadamente 4,000 millones de pesos, de los cuales 1,400 millones de pesos eran captados por el erario y, se tenía registro de 248 empresas autorizadas y 2,258 en proceso de aclaración (Siller, 2002).

Derivado del auge de la prestación de servicios de seguridad privada fue necesario que las autoridades de seguridad pública validaran que las empresas de seguridad privada se condujeran conforme a la normatividad vigente, por ello, se enfocaron en los

siguientes objetivos específicos: realizar la homologación de las normas para el registro de los particulares, determinar sanciones para las empresas y los particulares remisos, investigar los antecedentes del personal operativo de la seguridad privada, definir los requisitos para las pruebas *antidoping* y capacitar adecuadamente al personal de seguridad privada según la modalidad de servicios prestados (Siller, 2002).

A diez años de la regulación de la seguridad privada aún quedaban pendientes varias tareas y el sector público tenía una deuda pendiente con el pueblo mexicano por el crimen y la delincuencia incesante. Desde 2005 las empresas de seguridad privada comenzaron a extender su margen de acción desarrollando nuevas tecnologías para la prevención del delito y el resguardo de la información (Arteaga y Fuentes, 2009).

#### 4.1.4. La militarización del país

Para confrontar el crimen y la delincuencia las autoridades de seguridad pública optaron por la *guerra contra el narcotráfico* (Morales, 2011), este suceso ha traído múltiples consecuencias, el efecto más evidente y aún preponderante es la militarización tanto de la policía como de las fuerzas armadas del país.

El 6 de julio de 2006 se promulgó la Ley Federal de Seguridad Privada con el objetivo de regular la prestación de servicios de seguridad privada en territorio nacional. En este sentido, puede considerarse que varias de las tareas pendientes en relación con la normatividad de la seguridad privada quedaron resueltas a través de la nueva ley que homologaba las disposiciones legales y administrativas para tener mayor control sobre los particulares y las empresas de seguridad privada, así como de su infraestructura, personal, equipo, tecnología e instalaciones. Por medio de esta ley las autoridades de la seguridad pública demostraban su compromiso con la ciudadanía al atender



prioritariamente asuntos acerca de la inseguridad y la delincuencia y, refrendaban su obligación de salvaguardar la vida de las personas y establecer un orden social, aunque las actividades preventivas fueron asignadas a la iniciativa privada y las acciones correctivas quedaron a cargo del gobierno.

Algunas de las limitaciones que presentaban las organizaciones de seguridad pública se debían a causas como los recortes presupuestales, las imposiciones de los gobiernos previos, los cambios en la política de seguridad cada sexenio, la corrupción, el abuso de poder, las arbitrariedades, los tratados internacionales, las negligencias, entre otras.

El rol que asumió la seguridad privada a partir de la ley de 2006 mostraba dos escenarios, por un lado, atendía una necesidad, demanda y problema social y, por otra parte, constituía un lujo porque los ciudadanos debían tomar en cuenta quiénes tenían acceso a la seguridad privada, cuánto debían pagar por protección, por qué el Estado había delegado la función de la seguridad y qué tanto correspondía a la empresa de seguridad privada fungir como auxiliar; estas preguntas tenían como trasfondo exigir que los costos de seguridad no fueran trasladados a los mexicanos (Arteaga y Fuentes, 2009).

Benítez (2009) menciona que la participación de los militares en las operaciones contra la delincuencia e inseguridad es uno de los principales debates en México. El primer precedente de la militarización del país se remonta al 4 de enero de 1999 en específico a la fundación de la Policía Federal Preventiva, debido a que esta fue conformada, primordialmente, por elementos procedentes de las fuerzas armadas y la "*Policía Federal de Caminos, de Migración y Fiscal Federal*" (Policía Federal, 2018). La incorporación de los militares en las organizaciones de seguridad pública y privada se intensificó cuantiosamente en diciembre de 2006 cuando el gobierno "*anunció el inicio de una*

*estrategia para combatir al crimen organizado que tuvo como uno de sus ejes centrales la militarización del país*” (Rea, 2019, p. 9), mediante este acontecimiento se declaró públicamente la lucha contra el crimen organizado, sin embargo, este último ha ampliado su margen de acción y confrontación a través de los cárteles (Benítez, 2009).

Benítez (2009) refiere que exmilitares del ejército mexicano se han unido a las filas de los “zetas” (cártel), este es un hecho interesante porque los elementos de las fuerzas armadas cuentan con educación y adiestramiento militar, así que ese cúmulo de saberes es compartido con los integrantes de los cárteles, quienes lo utilizan para cometer delitos y acabar con la vida de determinadas personas, entre otras prácticas.

El 13 de marzo de 2007 se gestó la denominada Iniciativa Mérida entre los gobiernos de México y Estados Unidos con el propósito de unir esfuerzos en el combate contra las organizaciones criminales y el narcotráfico que aquejaba a ambas naciones (Estrada, 2012), este plan contempló la aportación de fondos para la conformación de un equipo militar y el desarrollo de aplicaciones (*software*) en materia de seguridad (Benítez, 2009). Cabe mencionar que en esta alianza nacional no se incluyó ninguna cláusula referente a la inserción de tropas estadounidenses en territorio mexicano (Benítez, 2009). Posteriormente, en agosto de 2008 se firmó el Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, en el que se asignó a las empresas de seguridad privada el encargo de que *“proveerían buena parte de la infraestructura para la vigilancia de la población del país, de igual manera que estaría acoplado su actividad con las instancias gubernamentales”* (Arteaga y Fuentes, 2009, p. 176), de nuevo los servicios de seguridad privada denotaban su carácter auxiliar, no obstante, en ese momento su función sustantiva consistía en proporcionar tecnologías e instalaciones de vanguardia para la

vigilancia social a los organismos de la seguridad pública, así como bases de datos actualizadas sobre los actos delictivos (Arteaga y Fuentes, 2009).

El 2 de enero de 2009 fue abrogada la Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública y, en sustitución, ese mismo día entró en vigor la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública quedando como la ley reglamentaria conforme a lo establecido en el artículo 21 constitucional. Esta nueva ley fundamentó que la función de la seguridad pública le compete a la Federación, por lo tanto, es responsable de salvaguardar la integridad y los derechos de los mexicanos. En virtud de dicha ley se asignó un valor significativo a la profesionalización del personal de seguridad (investigadores y analistas), además, se definieron las funciones de cada uno de los actores del Sistema Nacional de Seguridad Pública y su interconexión por medio de los sistemas nacionales de información a fin de operar de manera integral y sin contratiempos. Lo concerniente a los servicios de seguridad privada quedó plasmado en el título décimo segundo de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública que al igual que la ley previa consistía en tres artículos, prácticamente, estos fueron trasladados sin modificaciones (del artículo 150 al 152).

En 2011 los resultados de la guerra contra el narcotráfico fueron caóticos porque incrementó el comercio ilegal de armas, aumentó el consumo de drogas, intensificó la violencia por todo el país, el crimen estaba vinculado con las autoridades de la seguridad pública, acrecentaron las violaciones a los derechos humanos, el paramilitarismo crecía incesantemente, entre otros (Rea, 2019; Morales, 2011). Rea (2019) señala que miles de soldados salieron a las calles, se estima que cada año eran desplegados alrededor de 45 mil elementos pertenecientes a la Secretaría de la Defensa Nacional y 8 mil de la

Secretaría de Marina, registrándose en 2017 el mayor despliegue de militares con 52,807 elementos de la Secretaría de la Defensa Nacional y 19,995 de la Secretaría de Marina, aunado a que la Policía Federal estaba conformada por militares y exmilitares.

La guerra contra el narcotráfico trae consigo *crímenes de lesa humanidad* (Rea, 2019; FIDH et al., 2019; Reyes et al., 2019) cometidos por exmilitares, policías entrenados por militares, grupos delictivos y criminales en colusión con organizaciones de seguridad pública y privada (Rea, 2019), por ejemplo, el caso de Ayotzinapa o Iguala ocurrido entre los días 26 y 27 de septiembre de 2014, en el que personal de la policía realizó actos de violencia y gestionó la desaparición forzada de estudiantes, situación que aún sigue impune y sin resolución legal (Reyes et al., 2019). La militarización del país presenta dos frentes, por un lado, la confianza depositada hacia las fuerzas armadas en pro de la seguridad y, por otra parte, el monopolio de la violencia a manos del ejército para la gestión del temor en la población, respecto a este último el Cártel de Sinaloa se alió con la organización delictiva Gente Nueva conformada por sicarios que recibieron entrenamiento de militares, policías federales y ministeriales, kaibiles (soldados de élite del ejército de Guatemala) y elementos de seguridad privada (FIDH et al., 2019). Este evento demuestra que la militarización en México sirve a dos bandos, estos son: la seguridad pública y privada, o bien, los cárteles y el crimen organizado.

La Ley Federal de Seguridad Privada fue reformada por última vez el 17 de octubre de 2011 a causa del Reglamento de la Ley Federal de Seguridad Privada, este adicionó los servicios de instalación y monitoreo de los sistemas de alarma para su respectiva regulación en el país, igualmente, dicho acontecimiento refiere que la seguridad privada cumplió su tarea de proveer personal, infraestructura y tecnología a las autoridades de

seguridad pública para rastrear los actos delictivos. El último cambio sustancial a ese reglamento se dio en 2019, derivado de la creación de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, la cual sucedió a la Secretaría de Seguridad Pública, por ende, su denominación como Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (DOF, 30 de abril de 2019). En la tabla 14, se indican las recientes atribuciones encargadas a la unidad administrativa responsable de la normalización de los servicios de seguridad privada.

Tabla 14. *Nuevas funciones asignadas a la Dirección General de Seguridad Privada*

La regulación de los servicios de seguridad privada será conforme a lo estipulado en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Ley Federal de Seguridad Privada, la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos y demás disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
Encargarse del establecimiento, operación y actualización del Registro Nacional de Empresas, Personal y Equipo de Seguridad Privada.
Realizar visitas domiciliarias a los particulares y las empresas de seguridad privada con el fin de supervisar y validar el cumplimiento de las disposiciones legales de conformidad con la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
El despliegue de acciones conjuntas en coordinación con las autoridades competentes de las entidades federativas para llevar a cabo la supervisión de los prestadores de servicios de seguridad privada, el intercambio de información, la revisión de procedimientos de evaluación y control de confianza al personal de las empresas de seguridad privada y la vigilancia del cumplimiento de las sanciones o medidas de seguridad impuestas.

Fuente: elaboración propia con base en el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (2019).

Asimismo, se designaron determinadas actividades en materia de seguridad privada a la Unidad de Política Policial, Penitenciaria y Seguridad Privada, a saber (DOF, 30 de abril de 2019): aprobar tanto la formulación como la aplicación de programas para la supervisión a prestadores de servicios de seguridad privada y emitir los lineamientos para la regulación, autorización, control y verificación de los particulares y las empresas que presten servicios de seguridad privada en el país. Estas actualizaciones surtieron efectos en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la cual fue reformada por última ocasión el 27 de mayo de 2019, ya que se modificó el rubro de

investigación y sistematización de la información sobre asuntos de seguridad. Entonces, los cambios más significativos en cuanto a la normatividad de la prestación de los servicios de seguridad privada han sido aplicados en los reglamentos y la Ley Federal de Seguridad Privada que fue reformada en 2011, a partir de ese año no ha sufrido ninguna adecuación, toda vez que las autoridades de seguridad pública han modificado sobre la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública su ámbito de acción y relegado o pasado a segundo plano las actividades de los particulares y las empresas de seguridad privada supeditándolas a su beneficio, bajo el supuesto de que la seguridad privada auxilia a la seguridad pública.

Benítez (2009) destaca que un gobierno carece de credibilidad cuando *“las mafias del crimen organizado se apoderan del Estado a través de la corrupción y la población se siente cada vez más desprotegida, pierde la confianza en la justicia, la policía y los gobernantes y recurre a la autoprotección”* (p. 174), este escenario se ha replicado y reproducido continuamente en México desde 2006 hasta la fecha, los ciudadanos han dejado de denunciar los delitos por temor a represalias que atenten contra su propia vida o la de sus familiares, amigos y conocidos.

La creación de la Guardia Nacional, el 26 de marzo de 2019, intensificó la militarización del país porque una cantidad considerable de soldados y elementos de las fuerzas armadas fueron incorporados, aunado a que el personal de la Policía Federal fue trasladado, ambos contingentes constituyen la base del nuevo cuerpo militar que se encarga de la seguridad de los ciudadanos mexicanos. La militarización de México es preocupante porque la corrupción, el contrabando, la violencia, el crimen organizado, la inseguridad, los crímenes de lesa humanidad, entre otros, son asociados con los

militares y, el fuero ha impedido que sean procesados por tribunales civiles derivado de prácticas como la malversación de fondos, el peculado, la delincuencia y el lavado de dinero que conceden privilegios a los testigos protegidos (Kourchenko, 2021). Con este panorama la seguridad queda en manos de las propias personas mediante la autoprotección, o bien, por medio de la contratación de particulares y organizaciones que proporcionan servicios de seguridad privada.

#### **4.2. Problemáticas en torno a la seguridad privada**

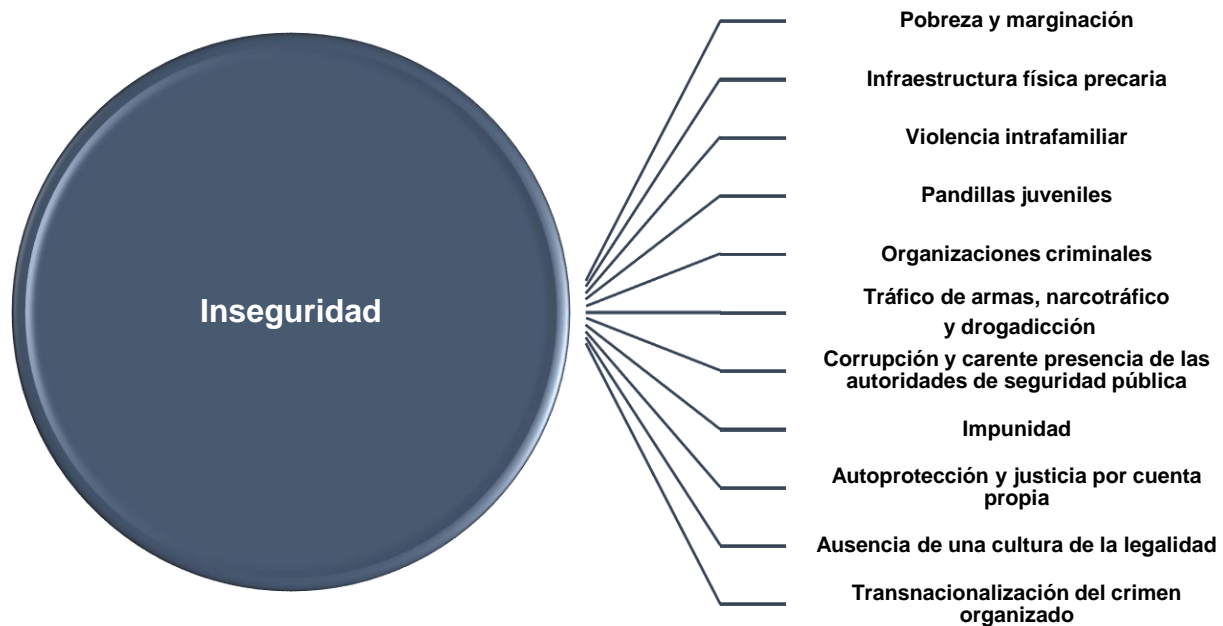
El principal problema social que atañe tanto a las organizaciones de seguridad pública como de seguridad privada es la inseguridad en México. Esta problemática puede devenir de diferentes causas y ocasionar múltiples efectos, por consiguiente, la inseguridad es un fenómeno multifactorial y multidimensional que impacta a nivel individual, grupal, organizacional, social, nacional e internacional. Ahora bien, la identificación y el análisis de otras situaciones inherentes a la inseguridad en el país permiten conocer la complejidad de este fenómeno social.

##### **4.2.1. Puntos de vista acerca de la inseguridad en México**

Cortés (2019) plantea que la inseguridad en el país “*debe analizarse desde todas las aristas, lo que debe contemplar aspectos culturales, condiciones de infraestructura, religión, geografía, grado de cohesión social, educación, acceso a salud*” (p. 3), y dejar de enfocarse sólo en la guerra contra el narcotráfico porque predominan otras variables de acuerdo con el contexto actual. Al respecto, Herrera-Lasso indica que “*tratar de identificar las variables que conforman el clima de inseguridad y criminalidad en que vive el país*” (2013, p. 3) posibilita centrarse en las causas y los procesos que determinan actos como el delito, la infracción, el crimen, la transgresión, entre otros.

En la figura 14, se señalan los principales factores que influyen en la incesante inseguridad por la que atraviesa el país, estos en sí mismos constituyen una causa y/o consecuencia de la carencia de seguridad (Cortés, 2019; Rea, 2019; Mohar, 2018; Herrera-Laso, 2013; Morales, 2011).

Figura 14. *Factores que propician la inseguridad en México*



Fuente: elaboración propia con base en Herrera-Laso (2013).

La *pobreza y marginación* se traducen como un detonador de la inseguridad porque implican la falta de oportunidades para las personas que viven en situación de escasez, es decir, con bajo acceso a los bienes y servicios (alimentación, vestimenta, vivienda, educación, empleo, esparcimiento, entre otros), esto puede provocar que la gente se inserte en pandillas delictivas y organizaciones criminales en busca de dinero. La *infraestructura física precaria* refiere la ausencia de áreas públicas y sitios para actividades recreativas, estos inciden en el comportamiento de los individuos porque son espacios para la socialización y, en cierta medida, reducen los niveles de estrés, la



propensión de enfermedades crónicas y ayudan a evitar el consumo de drogas y caer en prácticas delictivas. La *violencia intrafamiliar* produce efectos tanto a nivel físico como psicológico en las personas, derivado de algún acto violento por parte de un familiar, esta situación puede prevalecer y prolongarse debido al temor infundido (amenaza, venganza, justicia por cuenta propia, entre otros motivos).

Las *pandillas juveniles* involucran la incorporación de jóvenes en bandas o cuadrillas dedicadas a actividades ilícitas y, particularmente, al narcomenudeo. Estas agrupaciones se dan porque los jóvenes pretenden conseguir recursos, identidad y sentido de pertenencia. Las *organizaciones criminales* predominantes son los cárteles, a pesar de que se les ha combatido frontalmente persiste una época de inseguridad en toda la nación, inclusive innumerables homicidios y crímenes de lesa humanidad aún están impunes y sin resolución por vía legal. El *narcotráfico*, la *drogadicción* y el *tráfico de armas* constituyen uno de los mercados (oferta y demanda de drogas, bebidas alcohólicas y armas de fuego) más redituables aun cuando su consumo está prohibido o restringido porque son insumos utilizados para el crimen y la delincuencia.

La *corrupción y carente presencia de las autoridades de seguridad pública* comprende la percepción que tienen los ciudadanos acerca de los organismos de la seguridad pública, esta expresa primordialmente ineficiencia, insuficiencia y/o corrupción, la primera denota incumplimiento de sus funciones o atribuciones, la segunda indica que no cuentan con el personal ni equipo necesario para proveer seguridad y la tercera consiste en actos delictivos cometidos por los funcionarios de la seguridad pública para beneficio propio. La *impunidad* alude a los crímenes y delitos que quedan sin castigo o sanción para quienes los cometen o incurrir, este tipo de sucesos repercuten en las víctimas del delito

porque no denuncian y perciben que no tendrán justicia, los trámites son tardados y pueden existir represalias. La *autoprotección y justicia por cuenta propia* surge ante la falta de los servicios públicos y privados de seguridad, en este caso los ciudadanos actúan de manera individual o colectiva para sortear situaciones de inseguridad, aunque esto también genera más violencia y homicidios. La *ausencia de una cultura de la legalidad* revela que existe escaso apego a las leyes, normalmente, estas son desconocidas, quebrantadas, vulneradas, infringidas y desobedecidas por los ciudadanos, esto se debe a la poca credibilidad hacia las autoridades, los actos de corrupción, el despotismo, la impunidad, entre otros.

La *transnacionalización del crimen organizado* considera la asociación entre organizaciones delictivas de distintos países, así que el contrabando no cesa porque su esfera de acción trasciende tanto la vigilancia como el control impuesto por las autoridades de una nación, lo que imposibilita o limita su actuación en territorio extranjero. Los factores abordados son enunciativos más no limitativos (ver figura 14), por lo tanto, pueden añadirse otros fenómenos, el orden en que se presentaron comprende su injerencia de indirecta a directa respecto a la inseguridad en México.

Cabe señalar que los *contextos de seguridad* “son el resultado del involucramiento de todos los actores sociales, lo que deriva en una cohesión y eventualmente en el fortalecimiento o reconstitución del tejido social” (Cortés, 2019, p. 4), en otras palabras, un ambiente de seguridad requiere de la participación y el compromiso de los actores de los sectores social, público y privado, quienes deben coordinarse y cooperar en conjunto porque los antecedentes históricos demuestran que actuar por cuenta propia en mayor medida réplica la inseguridad en el país.

#### 4.2.2. Retos para las empresas de seguridad privada

Una visión crítica en torno a las empresas de seguridad privada se sustenta en la idea de “*que generan ganancias, legalmente, a partir de la administración de cierta violencia en lugares determinados*” (Volkov, 1999; en Arteaga y Fuentes, 2009, p. 171), este planteamiento destaca el papel económico de dichas organizaciones empresariales, sin embargo, es importante advertir que una cantidad considerable de este tipo de organizaciones en México no están constituidas legalmente.

Tabla 15. *Empresas de seguridad privada por entidad federativa en 2014*

<b>Entidad Federativa</b>	<b>Empresas de seguridad privada</b>
Aguascalientes	132
Baja California	210
Baja California Sur	54
Campeche	28
Coahuila de Zaragoza	67
Colima	72
Chiapas	53
Chihuahua	240
Distrito Federal	750
Durango	13
Guanajuato	121
Guerrero	42
Hidalgo	60
Jalisco	198
Estado de México	148
Michoacán de Ocampo	12
Morelos	120
Nayarit	28
Nuevo León	350
Oaxaca	57
Puebla	189
Querétaro	142
Quintana Roo	176
San Luis Potosí	79
Sinaloa	87
Sonora	136
Tabasco	40
Tamaulipas	74
Tlaxcala	17
Veracruz de Ignacio de la Llave	57
Yucatán	72
Zacatecas	73
<b>Total</b>	<b>3,897</b>

Fuente: INEGI (2016).

En la tabla 15, se indica que 3,897 empresas de seguridad privada estaban registradas en México al 31 de diciembre de 2014. Las tres entidades federativas con más organizaciones de seguridad privada fueron Ciudad de México con 750, Nuevo León con 350 y Chihuahua con 240, mientras que las entidades federativas con menor registro de empresas fueron Michoacán de Ocampo con 12, Durango con 13 y Tlaxcala con 17.

De las Fuentes y Lacavex (2015) refieren que a raíz de la relación de trabajo, entre un guardia de seguridad y la empresa de seguridad privada, “*se derivan derechos y obligaciones, laborales y de seguridad social para ambas partes*” (p. 9), por consiguiente, las organizaciones empresariales de seguridad privada deben encargarse de la disciplina, el control y la vigilancia de su personal operativo, desde el proceso de reclutamiento hasta la renuncia o despido porque repercuten en los trámites y registros que se llevan a cabo con las autoridades de la seguridad pública. En la tabla 16, se enuncian y explican, a grandes rasgos, los retos de las empresas de seguridad privada en cuanto a su funcionamiento y evaluación, los inconvenientes que inciden en la conducta, el desempeño y la permanencia del personal operativo de estas organizaciones y las precariedades relativas al equipo de protección que utilizan los elementos de seguridad privada (De las Fuentes y Lacavex, 2015).

Tabla 16. *Principales desafíos de los servicios de seguridad privada*

<b>Desafío</b>	<b>Descripción</b>
Expedientes incompletos	Regularmente los aspirantes se presentan a pedir empleo sin cartilla del servicio militar ni constancia de antecedentes no penales (desde 2020 la empresa de seguridad privada debe emitir el oficio de solicitud que indique el fundamento y motivo).
Perfil del personal	Indica características específicas como rango de edad, complexión y condición física, estado de salud, grado académico, experiencia, estilo de vida, entre otras. Estas exigencias también representan exclusión.
Evaluaciones	Los candidatos tienen que aprobar los exámenes de conocimientos, confiabilidad, psicométricos, médicos y la prueba antidopaje.
Brecha salarial	El personal que porta arma de fuego recibe una mayor remuneración y, usualmente, en función de la jornada de trabajo se determina el salario.

Escaso adiestramiento y breve capacitación	El tiempo de práctica es menor en comparación con la formación teórica, esta última por lo regular tiene una duración de un día (mínimo) o cinco días (máximo). El entrenamiento pasa a segundo plano cuando el personal cuenta con experiencia militar y conocimientos en defensa personal.
Extensos turnos de trabajo	Los servicios de seguridad privada involucran jornadas laborales de 8, 12, 24 y 36 horas, además de doble turno y tiempo extra.
Relevo del servicio	Si el personal que releva no llega, el trabajador en turno debe esperar hasta que lo sustituyan (no abandonar el servicio). Habitualmente el tiempo esperado para ser relevado no es recompensado.
Castigos por ausentarse sin justificación	Una ausencia injustificada amerita que no se remunere ese día de trabajo, inclusive el trabajador puede ser acreedor de un acta administrativa (reporte acerca del desempeño laboral) y/o una penalización salarial (doble descuento por falta).
Resistencia a la investigación de antecedentes	Tanto los aspirantes a ocupar una vacante como los trabajadores, en un primer momento, se oponen, niegan y retrasan las visitas domiciliarias (corroboración de datos) basándose en su derecho a la privacidad o intimidad, aunque, posteriormente aceptan la investigación de antecedentes porque es requisito de contratación y está establecido en la Ley Federal de Seguridad Privada.
Omisión de los reglamentos de trabajo	El personal operativo, frecuentemente, no acata las disposiciones sobre el uso de armas y equipo, transita por otras rutas de servicio, los horarios de comida y descanso varían según los servicios proporcionados, entre otras.
Indebido uso e irregular devolución de los uniformes de trabajo	Normalmente el personal operativo que renuncia o es despedido no devuelve su uniforme a la empresa y este puede ser utilizado de manera ilícita por terceras personas. Igualmente, se debe considerar que las empresas suministran uniformes desgastados o rotos y equipo de protección viejo y sin mantenimiento.
Afiliación a la seguridad social con datos apócrifos o alterados	Las prestaciones, compensaciones y comisiones reales que perciben los trabajadores no son declaradas ni registradas en el salario base de cotización reportado ante las instancias en materia laboral.
Rotación de personal	Comúnmente el personal operativo abandona el servicio, falta injustificadamente y renuncia en la primera semana o durante el período de prueba.
Cobro de trámites y equipo de trabajo	En ocasiones las empresas piden al personal operativo que firme ciertos documentos en los cuales consta que se comprometen a pagar la gestión de la constancia de antecedentes no penales (este trámite es personal y gratuito) y el uniforme y equipo de protección (la normatividad establece que la empresa debe proporcionarlos sin costo).
Inspecciones a las empresas de seguridad privada	Con base en las quejas de clientes y trabajadores las empresas pueden ser visitadas, supervisadas o vigiladas mensualmente por las autoridades de la seguridad pública, asimismo, conforme a la ley son inspeccionadas por lo menos una vez al año.
Sanciones para las empresas	Comprenden desde multas, actas administrativas, suspensión de actividades hasta la cancelación de la autorización expedida.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por la Organización de Seguridad Privada, Dirección General de Seguridad Privada (2021) y De las Fuentes y Lacavex (2015).

Estas situaciones son las que cotidianamente se observan en las empresas de seguridad privada, no obstante, existen otras como el cambio de razón social para alterar la antigüedad laboral de los trabajadores, la privación de seguros de vida para el personal operativo, el suministro de equipo de trabajo en mal estado o pésimas condiciones, los accidentes de trabajo, las adicciones y el cansancio físico y mental que también influyen en la rotación del personal de seguridad privada.

### **4.3. Situación actual de la seguridad privada**

La seguridad, en términos generales, alude a la cualidad de estar libre o exento de algún riesgo, en este sentido, una persona pretende ostentar confianza y certeza respecto a sucesos ajenos o externos que sean peligrosos de tal forma que se sienta segura. La seguridad nacional y pública es exigida constante y continuamente por la sociedad, es decir, esta última demanda la acción inmediata del actual gobierno para atenuar los indicadores de delincuencia. En consecuencia, la inseguridad en México es un tema central en la agenda política del gobierno. En el Plan Nacional de Desarrollo (2019 – 2024) se establece un cambio de paradigma en relación con la seguridad nacional y pública, teniendo como propósito inmediato la disminución de los índices delictivos y de violencia en el país. Por lo tanto, el Senado de la República aprobó en mayo de 2019 la Estrategia Nacional de Seguridad Pública (DOF, 16 de mayo de 2019) que contempla, entre otros objetivos, la seguridad pública, la seguridad nacional y la paz.

#### **4.3.1. Dos lógicas un objetivo común**

La seguridad pública es una función federal, estatal y municipal, por ende, existen organizaciones públicas dedicadas a combatir la inseguridad con el propósito de salvaguardar la integridad y los derechos de los ciudadanos. Las principales organizaciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad Pública en México son: Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), Secretaría de Marina (MARINA), Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SEGURIDAD), Procuraduría General de la República (PGR), Comisión Nacional de Seguridad (CNS), Guardia Nacional (GN), Servicio de Protección Federal (PROTECCIÓN FEDERAL), Prevención y Readaptación Social (PRS), Coordinación Nacional Antisecuestro (CONASE), Centro Nacional de

Prevención de Desastres (CENAPRED), Centro Nacional de Inteligencia (CNI), entre otras. Dichas organizaciones tienen como actividad sustantiva resolver las problemáticas de inseguridad pública en el país. En materia de seguridad se han gestado cambios relevantes, entre los que destacan la creación de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana en noviembre de 2018 (DOF, 30 de noviembre de 2018) y la transferencia de personal, equipo, instalaciones y patrimonio de la Policía Federal hacia la Guardia Nacional a partir del 31 de enero de 2019.

La seguridad en México también es un asunto que compete a la iniciativa privada. En el artículo 2, fracción I de la Ley Federal de Seguridad Privada se determina que la *seguridad privada* es una actividad a cargo de particulares con el objetivo de desempeñar acciones relacionadas con la seguridad (protegiendo, vigilando y/o custodiando personas, información, bienes y valores). Las organizaciones empresariales dedicadas a la seguridad se encargan de ofrecer productos y servicios preventivos, mientras que las organizaciones públicas de combate a la inseguridad se enfocan en acciones correctivas. Las organizaciones de seguridad privada están destinadas a “*brindar a través de sus servicios profesionales una buena opción para coadyuvar con las funciones de la seguridad pública y reducir el riesgo de la población a ser parte de la estadística criminal*” (Núñez, 2019). Igualmente, estas organizaciones han innovado en sus procesos, incorporando a sus productos y servicios tecnología de vanguardia con la finalidad de atender las demandas de sus clientes, por ejemplo, los centros comerciales y tiendas departamentales cuentan con sistemas de vigilancia 24/7, los circuitos de cámaras son utilizados por los guardias de seguridad para detectar amenazas o actos delictivos y dar parte a las autoridades (prevención del delito).

Arteaga y Fuentes (2009) plantean que el uso *sistemático de la violencia* se da “*conforme a la instrumentación de cierta organización y regulación de la seguridad en los distintos espacios de la vida cotidiana*” (p. 181). El ámbito de acción de las empresas de seguridad privada ha crecido considerablemente en el país, estas asumen un papel importante en función de los espacios de la vida cotidiana como la casa, el automóvil, la escuela, el trabajo, el gimnasio, entre otros; prácticamente, hoy en día, los sitios, las personas y los bienes pueden ser monitoreados y controlados por medio de la videovigilancia. En la tabla 17, se presenta una comparación de las empresas y los elementos de seguridad privada registrados en México entre 2018 y 2019.

Tabla 17. *Comparativo de las empresas y el personal de seguridad privada (2018-2019)*

Entidad Federativa	2018		2019	
	Empresas	Personal	Empresas	Personal
Aguascalientes	238	2,149	131	3,134
Baja California	274	7,947	299	7,557
Baja California Sur	27	543	32	842
Campeche	49	676	54	610
Coahuila de Zaragoza	144	6,742	159	8,579
Colima	125	2,643	127	1,022
Chiapas	70	1,607	57	1,541
Chihuahua	110	797	183	1,816
Ciudad de México	883	18,089	935	17,572
Durango	56	1,892	29	651
Guanajuato	121	2,382	159	7,962
Guerrero	55	1,275	57	1,315
Hidalgo	57	1,484	65	1,679
Jalisco	38	1,447	54	1,997
Estado de México	362	4,499	379	5,125
Michoacán de Ocampo	64	2,326	72	2,449
Morelos	137	4,879	87	5,262
Nayarit	51	1,368	44	1,362
Nuevo León	507	18,035	550	18,098
Oaxaca	34	541	77	1,683
Puebla	176	3,521	214	4,584
Querétaro	209	4,111	235	6,132
Quintana Roo	187	5,851	176	6,029
San Luis Potosí	115	2,338	43	1,094



Sinaloa	90	2,551	59	2,399
Sonora	117	4,631	126	4,629
Tabasco	57	1,041	64	934
Tamaulipas	46	1,265	54	1,349
Tlaxcala	21	643	23	689
Veracruz de Ignacio de la Llave	72	1,274	43	1,045
Yucatán	79	1,065	86	851
Zacatecas	76	2,088	83	2,001
<b>Totales</b>	<b>4,647</b>	<b>111,700</b>	<b>4,756</b>	<b>121,992</b>

Fuente: INEGI (2021, 2020).

De acuerdo con los últimos censos publicados por el INEGI (2021, 2020), al 31 de diciembre de 2019 se registraron 4,756 empresas y 121,992 empleos, en comparación con el cierre al 31 de diciembre de 2018 en el que se tuvo registro de 4,647 empresas y 111,700 empleos, estos dos años revelan que la prestación de servicios de seguridad privada incrementó conforme a las cifras oficiales. Las entidades federativas con mayor número de empresas de seguridad privada fueron Ciudad de México, Nuevo León y Estado de México, mientras que la mayor cantidad de personal ocupado por entidad federativa corresponde a Nuevo León y Ciudad de México, respectivamente.

Con relación al enfoque de género (ver tabla 18), se tiene que en las empresas de seguridad privada predomina en mayor medida la ocupación de hombres (83.47%) y en menor medida la presencia de mujeres (16.53%).

Tabla 18. *Personal de seguridad privada por entidad federativa y género en 2019*

Entidad Federativa	Hombres	Mujeres
Aguascalientes	2,404	730
Baja California	6,878	679
Baja California Sur	739	103
Campeche	501	109
Coahuila de Zaragoza	7,248	1,331
Colima	825	197
Chiapas	1,317	224
Chihuahua	1,613	203
Ciudad de México	14,245	3,327
Durango	543	108

Guanajuato	6,570	1,392
Guerrero	1,216	99
Hidalgo	1,427	252
Jalisco	1,964	33
Estado de México	4,351	774
Michoacán de Ocampo	1,945	504
Morelos	4,417	845
Nayarit	920	442
Nuevo León	15,390	2,708
Oaxaca	1,394	289
Puebla	3,523	1,061
Querétaro	4,960	1,172
Quintana Roo	4,587	1,442
San Luis Potosí	916	178
Sinaloa	1,986	413
Sonora	3,972	657
Tabasco	892	42
Tamaulipas	1,224	125
Tlaxcala	577	112
Veracruz de Ignacio de la Llave	888	157
Yucatán	650	201
Zacatecas	1,747	254
<b>Totales</b>	<b>101,829</b>	<b>20,163</b>

Fuente: INEGI (2021).

La reciente participación y presencia de las mujeres en las empresas de seguridad privada ha aumentado notablemente en comparación con años anteriores (INEGI, 2020, 2021), debido a que se tenía el estereotipo de que las actividades de seguridad sólo correspondían a los hombres, noción arraigada en las fuerzas armadas, inclusive predispuesta desde el servicio militar. En la actualidad es más frecuente observar la inserción de las mujeres en las organizaciones de seguridad, tanto públicas como privadas y, en cargos de índole administrativa y operativa. Aun así, es importante identificar y analizar las condiciones en que trabajan las mujeres, toda vez que este tipo de organizaciones durante décadas han sido atribuibles al dominio de los hombres y preponderan prácticas de excesiva disciplina, control y vigilancia; las cuales pueden incurrir en ofensas o faltas a los derechos humanos de las mujeres.

## **Capítulo V. Estudio de caso**

En este apartado se desarrolla el caso de una organización empresarial dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada con el objetivo de analizar tanto sus procesos de cambio como de toma de decisiones y, por lo tanto, conocer cómo ha modificado su estructura organizacional. En un primer momento, se describe la organización estudiada, posteriormente, se abordan los procesos de cambio y toma de decisiones a cargo del equipo de cambio organizacional, después, se refieren los cambios en la estructura de la organización y, por último, se explican los ajustes estructurales (agrupamiento funcional, divisional, geográfico y de enfoque múltiple) que la organización utiliza recurrentemente para mejorar o adecuar su funcionamiento.

### **5.1. Descripción de la organización**

A continuación, tomando como referencia los factores contextuales (Pugh et *al.* 1969; Pugh, 1973), se realiza la descripción de la Organización de Seguridad Privada.

#### **5.1.1. Ubicación**

Dicha organización está conformada por una matriz establecida en la Ciudad de México y 50 sucursales distribuidas en 18 entidades federativas de la República Mexicana. La matriz emblema (unidad de análisis) está ubicada cerca del Zócalo (aproximadamente 20 minutos en automóvil), este sitio de operaciones se encuentra inmerso en una zona estratégica porque cuenta con múltiples puntos de acceso y conecta con las principales vías de tránsito de la capital. Cabe señalar que alrededor de la organización se localizan varias de las empresas pertenecientes al corporativo internacional y otras organizaciones empresariales que también ofrecen servicios de seguridad privada.

La organización ha ampliado su cobertura de servicios por medio del establecimiento de filiales en las entidades federativas del país. En la figura 15, se indica el número de sucursales existentes por entidad federativa, los tres estados con más unidades operativas son Veracruz, Tamaulipas y Quintana Roo, asimismo, el mapa muestra que la presencia de esta organización en territorio mexicano comprende alrededor del 56%, con mayor participación en el sureste de la República Mexicana.

Figura 15. *Sucursales por entidad federativa*



Fuente: adaptado de la página web de la Organización de Seguridad Privada.

### 5.1.2. Antecedentes

A finales de febrero de 1976, un joven oriundo de Tampico, Tamaulipas; que apenas llevaba viviendo tres meses en la Ciudad de México, decidió poner en práctica su idea de negocio, en mente sólo tenía un plan, este consistía en prestar el servicio de traslado de valores en zonas cercanas al Zócalo (Plaza de la Constitución) porque era una zona

muy concurrida y atractiva, además, a su alrededor existían diversos establecimientos como mercados, tiendas, bancos, talleres, bibliotecas, empresas, farmacias, *boutiques*, escuelas, oficinas de gobierno, entre otros (información obtenida de los documentos de la Organización de Seguridad Privada). Pasar del pensamiento a la acción le tomó algunos días porque primero debía conseguir un lugar de trabajo, medios de transporte, trabajadores y clientes. Así que contactó a sus conocidos (amigos y compañeros de estudio), quienes le apoyaron para rentar un terreno baldío por la avenida Congreso de la Unión, alquilar una camioneta y contratar personal, estas tareas las delegó a sus camaradas porque él personalmente se encargó de buscar a los clientes, es decir, tocar las puertas de los establecimientos para ofrecer sus servicios.

Su primer cliente fue una boutique que vendía ropa de dama y caballero, el dueño de la boutique se interesó en el servicio porque dos semanas antes una de sus vendedoras había sido asaltada camino al banco, ella llevaba parte de las ganancias del día para depositarlas en la cuenta del dueño (el depósito del dinero era una tarea habitual de sus vendedores), este suceso significó una pérdida material para el dueño de la boutique, no obstante, consideraba que podría volver a repetirse, por lo tanto, contrató los servicios de traslado de dinero dos veces por semana. Su segundo cliente fue un restaurante de mariscos establecido sobre Calzada de la Viga, los propietarios (matrimonio) decidieron contratar los servicios de traslado de valores porque pagaban a todos sus trabajadores en efectivo y, tenían una sucursal de mariscos cerca del mercado de las flores (también conocido como Mercado Jamaica) y los empleados de ese establecimiento tenían que ir por su paga cada sábado, al término de sus labores, hasta el otro restaurante, este servicio constituyó la modalidad de ensobretado y traslado de nómina porque los salarios

de los trabajadores eran colocados y guardados en sobres para su correspondiente entrega en el lugar y horario acordado.

Durante la primera semana de emprendimiento el joven y sus colegas se decantaron por dos actividades sustantivas: traslado de valores y ensobretado de nómina, ya que atendían prioritariamente las necesidades de sus clientes. Para la prestación de los servicios de traslado de valores contrataron a exmilitares, conductores y personas con nociones en servicios de seguridad. Así, conformaron un equipo de trabajo pequeño encargado de las tareas tanto administrativas como operativas. Con el pasar del tiempo los clientes fueron aumentando, puesto que se habían enterado de los servicios de seguridad por fuentes cercanas (personas conocidas), tarjetas de presentación, anuncios en periódicos, asimismo, los familiares del joven tenían contacto con empresarios y gobernantes (capital relacional), lo cual influyó significativamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En palabras del fundador y dueño de la organización:

*Esta empresa nació en 1976, fue una iniciativa propia y espontánea porque no conocía algo igual, creo que lo más cercano era el servicio de mensajería, aunque nosotros no nos transportamos en bicicletas, comenzamos con un equipo de amigos y gente experimentada, con enormes intenciones y una camioneta alquilada, no tenía idea de lo que el futuro deparaba para esta gran familia.*

Así que en un inicio sólo se trataba de un pensamiento, es decir, la estrategia planteada era deliberada (Mintzberg et al., 1997). En este caso, se observa a la *estrategia como plan* (las líneas de acción son diseñadas y aplicadas de acuerdo con una planificación tácita y/o explícita que persigue la consecución de propósitos preestablecidos) porque

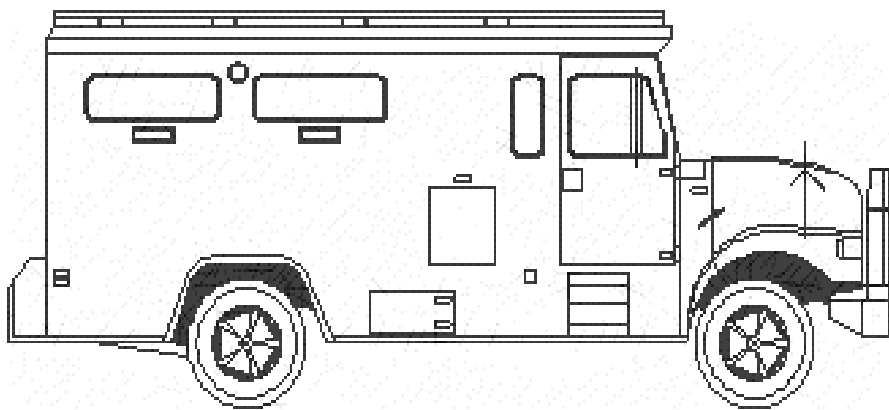
determinó el curso de acción para la prestación de los servicios de seguridad privada y, *como patrón* (el flujo de acciones incide en el comportamiento de los miembros de la organización conforme a una intención o un requerimiento) porque estableció un modelo de servicio -resguardo y traslado de valores- y pautas de conducta en el personal de seguridad -replicar la consistencia en la manera de comportarse, tener confianza en las personas y confiabilidad en los servicios- (Mintzberg et al., 1997; Mintzberg et al., 1999). En principio, la idea procedió de la mente del joven porque visualizó una necesidad que a la postre se convirtió en una oportunidad, esto coincide con la *escuela cognoscitiva y empresarial*, en virtud de que el estratega o líder formula la estrategia a través de un proceso mental y visionario, respectivamente (Mintzberg et al., 1999). Así, la estrategia resultante en este caso fue un planteamiento que consideró podría realizar y por lo tanto una visión que lo llevaría a cumplir su objetivo.

Otros elementos destacables en torno a la instauración de la organización son el *enfoque centrado en el cliente* (Hammer y Champy, 1994; Peters y Waterman, 2017) porque el servicio de resguardo y traslado de valores atendía una necesidad y ofrecía soluciones basándose en las exigencias y preferencias de los consumidores, la *normalización de las habilidades y los conocimientos* (Mintzberg, 1980, 1991, 2005) porque los miembros fundadores de la empresa de seguridad privada fueron elegidos según sus saberes en las actividades encomendadas, en otras palabras, la selección del personal tenía como objetivo allegarse de expertos en temas desconocidos por el fundador, por ello, la contratación de gente experimentada y conocida (de confianza). La *definición de responsabilidades* (Chandler, 1990; Hall, 1996; Daft, 1998) en función de las actividades administrativas y operativas (división del trabajo) y la planeación de tareas; las

*estrategias emergentes* (Mintzberg et al., 1997; Mintzberg et al., 1999) como la entrega de tarjetas de presentación y los anuncios publicitarios en periódicos y, la *interdependencia con el entorno* porque los insumos provenían de diversas fuentes.

En la figura 16, se muestra un dibujo del primer modelo de vehículo utilizado por la organización para la prestación del servicio de traslado de valores.

Figura 16. *Camioneta para el traslado de valores*



Fuente: retomado de los documentos de la Organización de Seguridad Privada.

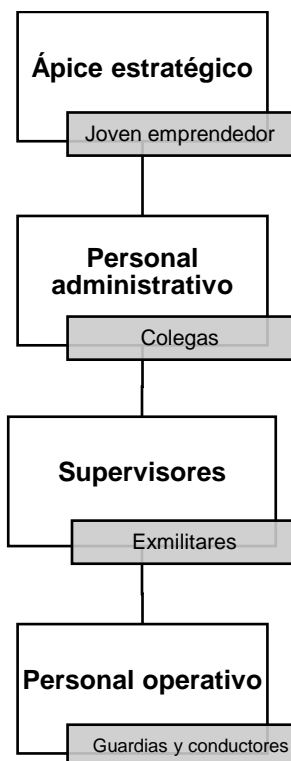
Este medio de transporte constituye un activo fijo, asimismo, forma parte de la *estructura física* de la organización (Hatch, 1997; Hatch y Cunliffe; 2013) y es imprescindible en la prestación del servicio de custodia y traslado de valores. Para la organización era necesario contar con la camioneta porque facilitaba el desplazamiento de los valores confiados y su respectiva entrega en los lugares acordados, en consecuencia, la planeación de tareas incluía un itinerario con las rutas de servicio, los horarios de recepción y/o entrega de valores y el encargado de recibir o entregar valores en los establecimientos. En el servicio de traslado de valores, esencialmente, participaban dos conductores, un exmilitar y tres o cuatro guardias. En la parte delantera de la camioneta eran ubicados el conductor principal y el exmilitar, mientras que en la parte trasera



estaban el copiloto (conductor auxiliar) y los guardias; la función primordial de los conductores consistía en llegar a los puntos de servicio sin contratiempos, el exmilitar desempeñaba el rol de supervisor, por lo tanto, era responsable de que los servicios se realizaran adecuadamente y, a la vez, debía vigilar y cuidar a todos sus compañeros y, los guardias tenían que encargarse del resguardo y la entrega de los valores.

Los guardias ocupados dependían de la cantidad de valores transportados y servicios prestados porque la cabina trasera de la camioneta sólo tenía espacio para máximo cinco personas. Por consiguiente, se deduce que la estructura de la organización en un inicio era *funcional y plana* (Chandler, 1990; Hall, 1996; Daft, 1998, 2011; Mintzberg, 2005; Derray y Lusseau, 2006), debido a que sus funciones eran específicas y contaba con pocos niveles de autoridad (ver figura 17).

Figura 17. Estructura organizacional en 1976



Fuente: elaboración propia con base en los documentos de la Organización de Seguridad Privada.

La organización en 1976 tenía una *estructura simple* (Mintzberg, 1980, 1991, 2005) porque la parte clave era el ápice estratégico, predominaban la supervisión directa y la centralización vertical (la toma de decisiones y el ejercicio del poder), la visión se fundamentaba en las estrategias, preponderaba una presión para liderar (mantener el orden interno) y el liderazgo era carismático (según las relaciones personales) y autocrático (conforme a la autoridad o el cargo asignado). Estas características coinciden con el arquetipo o la configuración de la *organización empresarial* (Mintzberg, 1980, 1991, 2005), ya que se trataba de una pequeña organización (pocos integrantes), sus niveles básicos eran el ápice estratégico, el staff de apoyo (personal administrativo), la línea media y el núcleo de operaciones y, se desenvolvía en un entorno dinámico.

Un aspecto interesante es la comparación con los servicios de mensajería, considerando que tanto el servicio de traslado de valores como el servicio de correspondencia tienen el objetivo de distribuir y entregar bienes a determinadas personas, sin embargo, la organización adaptó ciertas prácticas como el uso de camioneta en lugar de bicicleta, el resguardo de recursos particulares (dinero y nómina) más no de documentos personales y las actividades de trabajo (añadió la protección).

Para entender las etapas importantes por las que ha pasado la empresa, en líneas generales, se explica cada una de estas (información obtenida de la página web de la Organización de Seguridad Privada):

Primera etapa: impulso (1976 – 2000)

Después de su fundación la organización optó por una estrategia de fusión con otras organizaciones empresariales dedicadas a la misma actividad en el país, ampliando su

presencia en el mercado local. Posteriormente, por medio de una alianza estratégica incursionó en el servicio de logística de efectivo, proporcionando servicios de empaquetado de nómina y administración del dinero. Prácticamente, durante más de dos décadas se consolidó en el ámbito nacional instaurando subsidiarias mediante un modelo de matriz y sucursales.

Segunda etapa: expansión (2001 – 2010)

El horizonte de la empresa cambió en los primeros años del siglo XXI porque se creó un plan de mayor cobertura a través del concepto de *seguridad integral*, en consecuencia, se llevaron a cabo adquisiciones e inversiones para crear y desarrollar nuevas organizaciones empresariales, el control de dichas empresas estuvo a cargo de la Organización de Seguridad Privada. Así, el propósito fundamental consistió en ofrecer un valor agregado a sus clientes, incursionando en actividades de transformación como la producción de alarmas, blindados y armado de cajas fuertes, diversificación de los servicios de vigilancia y protección (guardias de seguridad en establecimientos comerciales) y, custodia y traslado de valores por vías terrestres y aéreas.

Tercera etapa: crecimiento (2011 – 2018)

La organización apostó por internacionalizarse, para ello retomó su experiencia a nivel local (el modelo matriz-sucursales y las alianzas estratégicas), con el paso del tiempo estos hechos hicieron que fuera reconocida como empresa transnacional o multinacional. Su incorporación al mercado extranjero fue con organizaciones bancarias de emisión y comerciales, principalmente, de Brasil y Costa Rica, al mismo tiempo, se asoció con empresas de España. A raíz de su presencia en otros países adoptó una estrategia

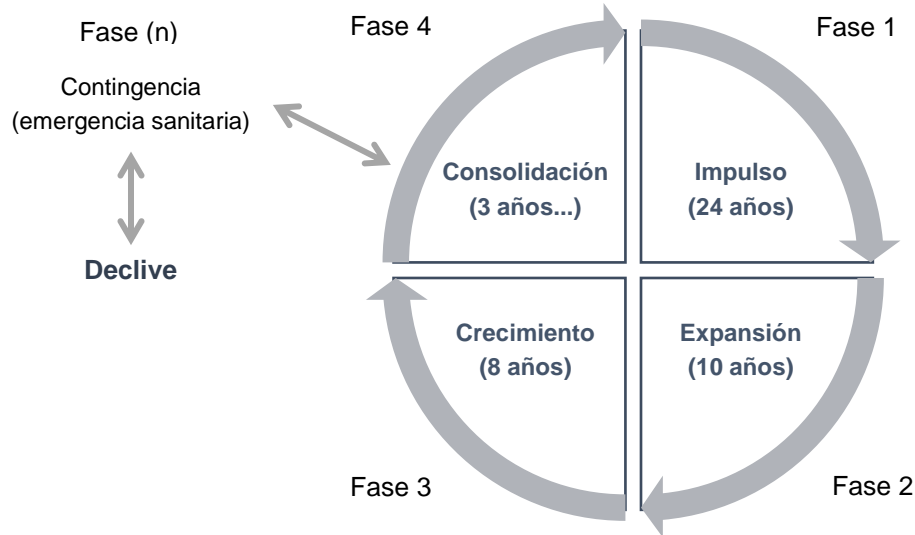
comercial, esta implicó la implementación de proyectos en conjunto para ampliar los canales de distribución de efectivo.

Cuarta etapa (actual): camino a la consolidación (2019...)

La organización tiene el firme propósito de continuar creciendo y obtener reconocimiento a nivel mundial por su calidad en la prestación de los servicios de seguridad privada, además, sus sucursales se especializan en el resguardo y traslado de valores, por ende, cuenta con subsidiarias encargadas del monitoreo de alarmas y personal de seguridad con el fin de cubrir la demanda de servicios en el territorio mexicano. Los actores esenciales, sus trabajadores, durante 45 años han contribuido en el desarrollo, crecimiento y éxito de la organización.

En cada etapa prepondera un estado final o deseado (Manzano, 2014, 2013), a partir del cual se formulan y aplican estrategias con la intención de alcanzarlo y cumplirlo. En este caso, se consideran dos facetas más de la estrategia: como *maniobra* (pauta de acción utilizada en competencia con la finalidad de disuadir o desalentar a los competidores) porque la organización amplió su ámbito de acción por medio de asociaciones con socios clave y, como *posición* (estatus de la organización en el ambiente), dado que la organización tiene presencia a nivel nacional (Mintzberg et al., 1997), además, el planteamiento y la ejecución de estas estrategias alude a los procesos de negociación (escuela de poder) y analítico -diagnóstico de la situación- (escuela de posicionamiento), respectivamente (Mintzberg et al., 1999). Con base en la *teoría del ciclo de vida* (Van de Ven y Poole, 1995; Poole y Van de Ven, 2004), se deduce que la organización está cambiando paulatinamente en virtud de la *mejora continua*, dicho de otra manera, sus procesos de cambio son frecuentes y regulados (progresión de fases).

Figura 18. *Ciclo de vida de la organización*



Fuente: elaboración propia con base en la historia de la Organización de Seguridad Privada.

En la figura 18, se ilustra el ciclo de vida de la organización, destacando el período de tiempo destinado a cada etapa, esto demuestra que los procesos de cambio son progresiones de eventos temporales vinculados con la existencia de la organización (Van de Ven y Poole, 1995; Poole y Van de Ven, 2004; Poole, 2004), por lo tanto, la organización prevalece a pesar de la turbulencia ambiental. La situación originada por la pandemia resultó en una *contingencia* (situación imprevista o presión proveniente del entorno) que ha incidido principalmente en el desempeño y los propósitos de la organización. A raíz de la emergencia sanitaria se han presentado desafíos para las organizaciones, en este caso se considera el declive (baja en sus ingresos) porque su situación financiera disminuyó en comparación con otros años. Actualmente la organización prioriza su permanencia y estabilidad lo que le permitirá continuar con la meta de lograr la consolidación. Con relación al ciclo de vida de la organización puede observarse que existe una *sucesión de las fases* (Poole, 2004) y *cambios continuos e incrementales* (Weick y Quinn, 1999; Poole, 2004; Demers, 2007), es decir, se reconoce

que un ambiente dinámico (Daft, 2011) exige que la organización se adapte a los cambios en menor tiempo y con escasez de recursos.

En relación con el origen e historia de la organización es importante destacar que inició operaciones antes de la década de 1980, así que se adelantó a la época en que surgieron las empresas de seguridad privada a nivel mundial (Siller, 2002) y, esencialmente, se interesó en la propiedad privada de los particulares y la regulación de la seguridad en diversos ámbitos de la vida (Arteaga y Fuentes, 2009).

### 5.1.3. Misión y visión

La misión de esta organización es:

*Proporcionar servicios de seguridad privada de alta calidad encaminados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procurando una tendencia de crecimiento en ventas, rentabilidad y solvencia financiera.*

En este caso, la principal actividad de la organización consiste en la prestación de servicios de seguridad privada y su naturaleza social comprende la atención puntual de las peticiones de los clientes, además, esta organización persigue una racionalidad instrumental (eficiencia).

La visión de esta organización es:

*Ser la empresa líder a nivel internacional en el sector de la seguridad privada.*

Cabe señalar que la organización fue la primera empresa del corporativo internacional en obtener la certificación ISO 9001-2000, por ello, la relevancia atribuida a su política de calidad y compromiso con los clientes, la sociedad y el ambiente.

#### 5.1.4. Valores organizacionales

Los valores de la organización (ver tabla 19) influyen en las conductas del personal porque regulan las interacciones internas, es decir, establecen las bases de la estructura formal (Mayo, 1972; Roethlisberger y Dickson, 1966; Simon et al., 1968; Scott y Davis, 2007), además sirven para normar el comportamiento ético de las personas y su modo de relacionarse en sociedad.

Tabla 19. *Valores de la organización*

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Disciplina	Indica la disposición para actuar con estricto apego a las normas, los procedimientos y las reglas.
Entrega	Expresa incondicionalidad respecto a una convicción común, no obstante, se trata de una capacidad controlada.
Espíritu de servicio	Muestra entusiasmo, actitud para cooperar y ayudar sin esperar nada a cambio.
Honestidad	Cualidad humana que determina la manera de comportarse y expresarse, es decir, coincidir con lo que se piensa, dice y hace (coherencia y sinceridad).
Honor	Cualidad moral, vinculada con la dignidad y el respeto de la persona, que impulsa el cumplimiento de los deberes encomendados.
Integridad	Cualidad personal que refiere rectitud y faculta la toma de decisiones sobre el comportamiento personal.
Lealtad	Significa fidelidad, devoción y sentimiento de apego hacia las personas y los objetos (nexo, obligación y compromiso moral).
Patriotismo	Sentimiento de pertenencia cuando se ejerce la ciudadanía (amor a la patria), en otras palabras, cumplir las obligaciones y gozar de los derechos nacionales.
Puntualidad	Refleja el respeto al tiempo de los demás y es considerada una regla de actitud.
Responsabilidad	Alude a la conciencia y las capacidades propias (reflexión, administración, orientación, ponderación, entre otras) para que las personas asuman las consecuencias de sus actos.
Trabajo en equipo	Contribuir con gusto al éxito de la organización, todas las aportaciones son valiosas y ninguna tiene mayor peso sobre las demás.
Valor	Capacidad de reacción para realizar una buena acción a pesar de los obstáculos o el temor (fuerza de voluntad y acto heroico).

Fuente: adaptado del código de ética y conducta de la Organización de Seguridad Privada.

Por ejemplo, en una situación de robo los custodios de valores deben actuar con disciplina, honor, lealtad y valor para proteger los bienes confiados (pauta de comportamiento formal y regular), aunque eso involucre que en cumplimiento de su

deber pierdan la vida, por otra parte, si un custodio de valores se esconde, huye o escapa durante el asalto se interpreta que es desleal, indisciplinado, irresponsable y corrupto (pauta de comportamiento informal e irregular), sin embargo, esa conducta puede proceder de un temor, pánico, susto, shock (conmoción), entre otros. Por lo tanto, los valores encauzan el comportamiento de los miembros de la organización, pero esto no garantiza que sus actos sean determinados ni condicionados por completo.

#### 5.1.5. Productos y servicios

La organización ofrece diversos productos y servicios basándose en su especialización y experiencia en el ámbito de la seguridad privada. En la tabla 20, se presentan las principales líneas de negocio de esta organización, destacando en mayor medida la prestación de servicios y en menor medida la comercialización de productos, puesto que desde sus inicios se posicionó en el sector terciario y más tarde a causa del concepto “seguridad integral” ingresó al sector secundario.

Tabla 20. *Líneas de negocio*

Línea de negocio	Descripción	Productos / Servicios
<b>Accesorios y aditamentos de seguridad</b>	Considera la producción y comercialización de equipo de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alarmas de seguridad.</li> <li>- Blindados.</li> <li>- Casetas.</li> <li>- Cofres (cajas fuertes).</li> <li>- Mamparas.</li> <li>- Uniformes y equipos de seguridad.</li> </ul>
<b>Custodia a unidades terrestres</b>	Alude a la vigilancia y protección de transportes de carga terrestre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custodia de contenedores.</li> <li>- Monitoreo de vehículos de carga.</li> </ul>
<b>Ensobretado de nómina</b>	Involucra la recepción, el ensobretado y la entrega de dinero por concepto de nómina, cambio a moneda, cheque o remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección del dinero y los talones de nómina.</li> <li>- Empaquetado de la nómina.</li> <li>- Resguardo y traslado de la nómina.</li> <li>- Pago de nómina al personal (entrega física y directa).</li> </ul>
<b>Gestión de efectivo</b>	Consiste en la administración del dinero según las necesidades y exigencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de caja.</li> <li>- Clasificación del efectivo por denominación.</li> <li>- Fajillas <i>express</i> (envío de billetes de una determinada denominación).</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de dotaciones y verificación de concentraciones bancarias.</li> <li>- Recuento y encartuchado de monedas.</li> </ul>
<b>Mantenimiento a cajeros automáticos</b>	Refiere el servicio integral a cajeros automáticos con el objetivo de garantizar su funcionamiento continuo a disposición del público usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento de efectivo.</li> <li>- Cambio de tira auditora.</li> <li>- Custodia de cajeros automáticos.</li> <li>- Mantenimiento preventivo.</li> <li>- Recolección de tarjetas retenidas.</li> <li>- Reparaciones.</li> <li>- Retiro de sobrantes.</li> </ul>
<b>Mensajería especializada</b>	Implica un servicio de correspondencia seguro, puntual y confiable, ya que los documentos y paquetes son recogidos, trasladados y entregados por medio de rutas exclusivas, o bien con el apoyo de líneas transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de documentos y paquetes.</li> <li>- Custodia y traslado de sobres, valijas y contenedores.</li> <li>- Entrega de documentos, paquetes y mensajería bancaria.</li> </ul>
<b>Resguardo y traslado de valores</b>	Comprende la recepción, la custodia, el traslado y la entrega de efectivo, bienes y documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotación y/o concentración de valores.</li> <li>- Entrega de nómina o rayas.</li> <li>- Protección de valores.</li> <li>- Recolección y entrega de bienes y/o documentos.</li> <li>- Retiro y/o depósito de remesas bancarias.</li> <li>- Traslado de objetos o bienes valiosos.</li> </ul>
<b>Vigilancia de establecimientos y personas</b>	Incluye la custodia y protección tanto de bienes inmuebles como de personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custodia y traslado de personas.</li> <li>- Guardias de seguridad intramuros.</li> <li>- Monitoreo y protección de establecimientos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en la información de la página web de la Organización de Seguridad Privada.

### 5.1.6. Clientes

La esfera de acción de la Organización de Seguridad Privada es vasta porque sus clientes son desde una persona, un grupo, una organización hasta empresas multinacionales y gobiernos, por mencionar algunos ejemplos, un hombre que compra y solicita la instalación de una alarma de seguridad en su casa, una mujer que demanda el resguardo de sus joyas, un museo que requiere el traslado de una colección de arte y una tienda departamental que exige la vigilancia de sus instalaciones. En momentos de incertidumbre e inseguridad tanto las personas como las organizaciones acuden a dicha organización en busca de soluciones o alternativas que aseguren y protejan sus pertenencias o propiedades. Los principales consumidores de los productos y servicios de la organización objeto de estudio son personas, organizaciones, bancos, casas de

bolsa, instituciones no bancarias, gobiernos, casas de empeño, establecimientos comerciales, aeropuertos, metros (sistemas de transporte colectivo), colegios, agencias de autos, unidades habitacionales, entre otros.

#### 5.1.7. Patrimonio

Desde su fundación la organización es propiedad del dueño y fundador de la misma, los socios mayoritarios son el fundador y sus hijos. Respecto al control de las demás empresas del corporativo internacional se tiene que también participan sus familiares. La mayoría de los ingresos de esta organización provienen de las líneas de servicio: resguardo y traslado de valores, mantenimiento a cajeros automáticos, vigilancia de establecimientos y personas, gestión de efectivo y ensobretado de nómina.

#### 5.1.8. Tamaño

Para precisar el tamaño de la organización se consideran los siguientes elementos:

- 5,300 empleados (3,500 corresponden a las sucursales y 1,800 pertenecen a la matriz; 1,300 mujeres y 4,000 hombres).
- 51 unidades de trabajo (1 matriz y 50 sucursales).
- Capacidad productiva: todo el año (24/7).
- Presencia nacional (cobertura de servicios en 18 entidades federativas).
- Recursos financieros disponibles: miles de millones de pesos.
- Posición: entre las 5 mejores empresas de seguridad privada del país.

## 5.2. Procesos de cambio y toma de decisiones

Debido a los constantes cambios por los que ha pasado la organización desde 2015 se conformó un equipo de trabajo responsable de los procesos de cambio, sin embargo, los

integrantes del mismo, no se dedican exclusivamente a esta actividad, pertenecen a los departamentos de factor humano y tesorería, así que desempeñan su respectivo cargo y cuando se requiere su participación asumen responsabilidades referentes a los proyectos de cambio. El equipo de cambio organizacional está conformado por once trabajadores, la selección de este personal se realizó tomando en consideración, esencialmente, el pleno conocimiento del programa *excelencia operativa*, la proactividad, el apego a las reglas, la capacidad de análisis, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, el liderazgo, la resolución de problemas, el orden (administración del tiempo), la tolerancia y la comunicación asertiva según los resultados de sus evaluaciones de desempeño y las recomendaciones externadas por su jefe inmediato (información obtenida por medio de las entrevistas).

Los miembros del equipo de cambio organizacional refieren que su trabajo está relacionado con los siguientes objetivos: *“identificar oportunidades de cambio, resolver problemas, facilitar las labores de nuestros compañeros, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y presentar propuestas novedosas que mejoren el funcionamiento de la empresa y contribuyan en la prestación de servicios de seguridad”*. Por lo tanto, el objetivo central de este equipo de trabajo consiste en hallar áreas de mejora conforme a las demandas de los clientes, trabajadores y socios de la organización.

#### 5.2.1. Proceso de cambio

En la tabla 21, se describen los principales cambios implementados en la organización desde 2015 hasta la fecha. Estos eventos de cambio tienen en común que persiguen determinados fines (Coronilla y Del Castillo, 2007; Del Castillo, 2007), asimismo, de acuerdo con la *teoría de la teleología* (Van de Ven y Poole, 1995; Poole y Van de Ven,

2004) se deduce que se trata de cambios planeados porque predomina el modo de cambio constructivo (dinámica organizacional).

Tabla 21. *Cambios en la organización*

Proyecto	Período	Objetivo	Objeto de cambio	Factores de cambio
<b>Institucionalización de la Excelencia Operativa</b>	(2015-2021)	Fortalecer el liderazgo de la empresa y garantizar su rentabilidad por medio del esfuerzo constante de todos sus colaboradores.	Toda la organización.	Programa de excelencia operativa. Valores. Pautas de comportamiento.
<b>Implementación SAP</b>	(2016-2021)	Optimizar el proceso contable y transitar de los archivos físicos a los expedientes electrónicos (facturas).	Áreas contables y financieras de la organización.	Actualización de las disposiciones fiscales (facturación electrónica). Cumplimiento de las normas (CFDI). Necesidades de los clientes. Progreso tecnológico.
<b>¡Un paso adelante! Fabricación de uniformes</b>	(2017-2021)	Producir los uniformes del personal de la empresa con la finalidad de evitar su falsificación y venta ilegal.	Productos de la organización.	Inseguridad. Estrategia de diversificación de productos.
<b>Continuidad del negocio</b>	(2018-2021)	Establecer líneas de acción en casos de emergencia como desastres naturales, enfermedades endémicas y accidentes laborales.	Instalaciones y actividades de la organización.	Planes de contingencia. Home office (trabajo remoto). Preferencias de los consumidores.
<b>Bienestar del personal</b>	(2019-2021)	Fomentar la salud y el bienestar en los centros de trabajo con el fin de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial.	Personal e instalaciones de la organización.	Actualización de las disposiciones laborales (salud de los trabajadores). Cumplimiento de las normas (NOM-035-STPS-2018). Exigencias del sindicato. Necesidades del personal.
<b>Servicio “Guardia de Seguridad Élite”</b>	(2019-2021)	Incorporar la línea de servicio: guardias élite (personal ejecutivo armado, especializado en vigilancia y protección y, bilingüe).	Servicios de la organización.	Desarrollo del personal. Estrategia de crecimiento. Necesidades de los clientes. Innovación en los procesos de trabajo.
<b>Servicio de videovigilancia remota</b>	(2020-2021)	Incursionar en los servicios de videovigilancia remota mediante la instalación y el monitoreo de sistemas de alarma.	Productos y servicios de la organización.	Emergencia sanitaria COVID-19. Cambio tecnológico. Preferencias de los consumidores. Estrategia de crecimiento.
<b>Responsabilidad social y ambiental</b>	(2021)	Renovar el parque vehicular de la empresa (adquisición de 30 vehículos automotores nuevos).	Unidades vehiculares de la organización.	Cambio climático. Cultura ecológica. Prestigio (empresa socialmente responsable).

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida por medio de las entrevistas.

La forma en que se organiza el equipo de cambio organizacional para plantear los proyectos de cambio comprende, habitualmente, la programación de dos o tres reuniones por mes con la intención de que participen todos los involucrados, la detección

de oportunidades de mejora o necesidades, la formulación de alternativas o soluciones, la definición de objetivos con base en la metodología *SMART*<sup>2</sup> (por sus siglas en inglés), la elección del proceso de cambio más viable basándose en la disponibilidad de personal y recursos, la designación de funciones, el diseño de propuestas explícitas (documentos, presentaciones, presupuestos, vídeos, entre otros), el acompañamiento en la implementación de los procesos de cambio y la evaluación de los resultados obtenidos.

El equipo de cambio organizacional destina el primer semestre del año para determinar los proyectos de cambio, dejando el resto del año para su implementación y evaluación, ya que dependen del involucramiento de otros actores. En este sentido, se destacan tres momentos esenciales de su proceso de cambio, estos son: *planeación* (análisis de la situación actual), *implementación* (poner en práctica las soluciones) y *evaluación* (seguimiento y valoración de los resultados). Asimismo, se identifican las siguientes etapas del cambio organizacional: el *despegue* implica demostrar y definir la necesidad de cambio, derivado de que el equilibrio es estacionario y las fuerzas tanto internas como externas producen movimientos o restricciones que llevan hacia una desestabilización (descongelar); la *transformación* abarca el reconocimiento y aprendizaje de nuevos comportamientos, según los efectos producidos por los factores de cambio, para conocer las alternativas de mejora disponibles, seleccionar las que se consideren pertinentes y factibles, implementarlas y evaluarlas, no obstante, los resultados pretendidos pueden variar dependiendo del contexto y; la *estabilización* consiste en alcanzar el equilibrio (recongelar) mediante el establecimiento de un nuevo patrón de conducta y, a la vez,

---

<sup>2</sup> El acrónimo SMART significa: specific (específico), measurable (medible), achievable (alcanzable), realistic (realista), time-related (acotado en el tiempo) y es una metodología para establecer objetivos.

evitar una regresión hacia el viejo comportamiento (información obtenida por medio de las entrevistas y el programa de excelencia operativa de la Organización de Seguridad Privada). En este caso, el proceso de cambio coincide con el *modelo de tres pasos* de Kurt Lewin -descongelar, cambiar y recongelar- (Hall, 1983; Burnes, 2004; Rendón y Pomar, 2009), o bien con el *esquema de tres eventos* -estadio inicial, cambio y nuevo estadio- (Manzano, 2013, 2014; Rivera, 2013; Murillo et al., 2017; Pérez et al., 2017) porque la organización actualmente se encuentra en la fase de cambio, por lo tanto, se considera que su estado previo correspondía a la etapa de crecimiento, a partir de la institucionalización de la mejora continua surgió el cambio constante y su estado deseable es la consolidación.

Los cambios en la organización son *planeados* por los integrantes del equipo de cambio organizacional (agentes de cambio), ellos plasman en cada proyecto de cambio (instrumento de planeación) la idea de mejorar y conseguir un estado distinto al actual bajo el argumento de que persiguen la eficacia y eficiencia (Bennis, 1966; Poole, 2004; Demers, 2007; Coronilla y Del Castillo, 2007; Del Castillo, 2007); *adaptativos* en el entendido de que el funcionamiento de la organización se adecua o modifica conforme a las tensiones internas y/o presiones externas (Coronilla y Del Castillo, 2007; Rivera, 2013); *continuos* cuando las transformaciones son constantes (progresión de eventos sin interrupción), deliberadas (predomina la consecución de múltiples fines) y acumulativas (pequeños ajustes que ocurren uno tras otro), por ejemplo, el proyecto de implementación SAP sigue siendo aplicado en otras áreas de la organización, esto demuestra que dicho proceso de cambio ha durado seis años y aún se puede prolongar por más tiempo; *episódicos* en virtud de que las modificaciones son ocasionales (sucesos

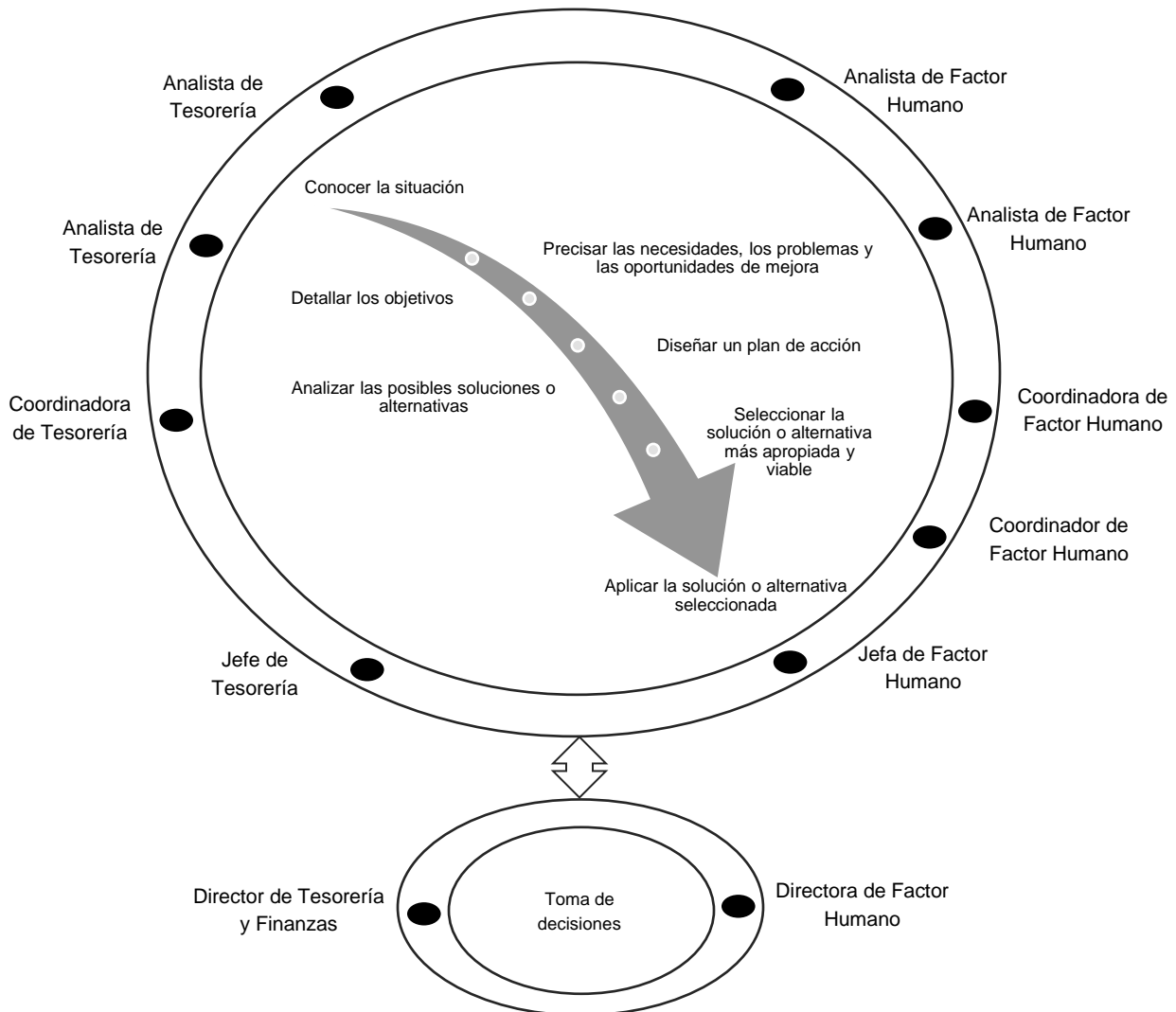
esporádicos o emergentes), intencionales (expresa una voluntad colectiva o un fin común) y discontinuas (situaciones poco frecuentes e intermitentes), por ejemplo, la renovación del parque vehicular de la empresa sólo incluye la compra de unidades vehiculares en 2021 (Weick y Quinn, 1999; Demers, 2007); *inductivos* porque la acción repercute en el pensamiento, es decir, los sistemas de la organización cambian la estructura organizacional y; *deductivos* al tomar en cuenta que se transita del pensamiento a la acción, por ejemplo, los valores organizacionales inciden en el comportamiento de los miembros de la organización (Mintzberg y Westley, 1992). Así, la organización es vista como un *sistema racional* cuando el cambio es planeado, continuo y deductivo, o bien como un *sistema natural y abierto* cuando el cambio es adaptativo, episódico e inductivo (Scott, 1992; Scott y Davis, 2007; Coronilla y Del Castillo, 2007).

#### 5.2.2. Proceso de toma de decisiones

La directora de factor humano y el director de tesorería y finanzas son los responsables del equipo de cambio organizacional, sin embargo, cuando ellos no están presentes en las reuniones, el liderazgo pasa a los jefes o coordinadores, es decir, el líder es designado en función de los niveles de autoridad, esto demuestra el estricto apego a las normas de la organización (estructura formal). Por otra parte, se procura que todos los miembros del equipo de cambio organizacional participen en la toma de decisiones.

Las decisiones del equipo de cambio organizacional son *consensuadas* porque se toman en conjunto y de común acuerdo entre todos los actores implicados, por ello, la importancia tanto de las reuniones como de la presencia y participación del personal durante el proceso decisorio, debido a que la interacción posibilita el constante intercambio de ideas y la fluidez en la comunicación.

Figura 19. *Proceso de toma de decisiones del equipo de cambio organizacional*



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida por medio de las entrevistas.

En la figura 19, se ilustra el proceso decisorio del equipo de cambio organizacional. En este caso, se identifican dos momentos fundamentales en la toma de decisiones, estos son: el estudio de la situación y la proposición de soluciones o mejoras. Los miembros del equipo de cambio organizacional consideran como elemento clave para tomar decisiones la metodología *SMART*, esta es utilizada cuando se detallan los objetivos porque sirve para *especificar* en términos concretos un propósito o una intención, *medir* la consecución del objetivo mediante indicadores, *alcanzar* el fin preestablecido a pesar



de que las condiciones cambien, basarse en una situación *real* tratando de descartar las suposiciones y predicciones y, *acotar en tiempo* los escenarios de acción. Así, las decisiones tomadas por los actores del equipo de cambio organizacional son *compuestas* porque la decisión final es resultado del esfuerzo colectivo de todos los integrantes, a pesar de que la selección de la alternativa más apropiada sea llevada a cabo por la directora de factor humano y el director de tesorería y finanzas (Simon, 1988), *intencionales* porque el equipo de trabajo actúa conjuntamente basándose en cumplir un fin a determinado tiempo y, *deliberadas* porque convergen distintos intereses dependiendo del número de participantes (Miller et al., 1996), además se sustentan en las interrelaciones *causa-efecto* (Miller et al., 1996; Mintzberg et al. 1999; Miller y Wilson, 2006) y *medios-fines* (Simon, 1988; Weber, 1992; Coronilla y Del Castillo, 2007).

Igualmente, se aprecia que el proceso decisorio del equipo de cambio organizacional concuerda con el *enfoque racional* porque los tomadores de decisiones pretenden encontrar la solución idónea para cada situación (Simon, 1988; Crozier y Friedberg, 1990; Miller et al., 1996; Miller y Wilson, 2006; Lámbarry et al., 2010; Daft, 2011; Sansores, 2014), por lo tanto, la organización es una *coalición política* (March, 1989), dado que constituye un espacio para tomar decisiones y ejercer poder.

La analista de factor humano comenta que “*cuando los jefes no están, las decisiones son tomadas al instante, conforme a lo que uno conoce, algo así como ensayo-error porque no se saben las consecuencias*”. Esto revela que las decisiones de los miembros del equipo de cambio organizacional también son *emergentes* (Miller et al., 1996; Mintzberg et al., 1997; Mintzberg et al., 1999; Miller y Wilson, 2006), *estratégicas o no programadas* (Simon, 1988; McGrath, 2006) y, al mismo tiempo, develan la *racionalidad limitada* de

quienes toman las decisiones (Simon, 1988; Miller et al., 1996; Cyert y March, 1963), no obstante, resalta que el personal de la organización toma decisiones y solventa problemas en función de las situaciones que se le presentan como lo menciona Mouzelis (1975). Por otro lado, se reconoce que las experiencias, los valores, las intuiciones, los conocimientos, las expectativas, los recuerdos y las percepciones de los decisores influyen en la toma de decisiones (Cyert et al., 1958; Cyert y March, 1963; Daft, 1978; Archer, 1980), así como el tiempo, los recursos y la información disponible, tal y como fue mencionado en las entrevistas. Asimismo, se contempla que en las decisiones emergentes predomina el *pensamiento rápido* (Kahneman, 2012) porque el decisor proporciona una solución inmediata basándose en sus vivencias y preferencias, lo cual ejemplifica que la decisión tomada, en esencia, es satisfactoria (Estrada, 2008).

Derivado de las responsabilidades asignadas tanto la directora de factor humano como el director de tesorería y finanzas tienen la obligación de evaluar las decisiones, esto lo hacen de acuerdo con su posición oficial -nivel de autoridad- (Merton, 1984), considerando por supuesto el trabajo del equipo de cambio organizacional, ya que ambos forman parte del Consejo Administrativo y cuando presentan los proyectos de cambio para su correspondiente autorización deben proporcionar todos los detalles y avances.

A causa de la emergencia sanitaria COVID-19, el equipo de cambio organizacional incorporó como canales de comunicación las sesiones remotas, de esta manera fue posible continuar con sus actividades de trabajo, para ello utilizaron plataformas y aplicaciones de gestión de proyectos.

### 5.3. Cambios en la estructura organizacional

La estructura organizacional es dinámica, por ende, conforme pasa el tiempo va cambiando su forma (diseño o configuración), en este caso, se consideran tres momentos cruciales que modificaron la estructura de la organización objeto de estudio.

#### 5.3.1. La etapa de expansión determinó la forma funcional

De 2001 a 2010 la organización amplió su ámbito de acción mediante el concepto de seguridad integral, por consiguiente, modificó sus actividades de trabajo. Las líneas de negocio que se incorporaron fueron la fabricación y comercialización de alarmas de seguridad, blindado de unidades terrestres y armado de cofres o cajas fuertes y, en cuanto a los servicios se añadió la vigilancia de establecimientos y el resguardo y traslado de valores por vía aérea.

La organización durante la etapa de expansión mantuvo una estructura funcional porque sus unidades de trabajo eran identificadas tomando como referencia las tareas realizadas. En la figura 20, se representa la forma funcional de la estructura organizacional, destacando las actividades estratégicas, administrativas y operativas.

Figura 20. *Estructura funcional*



Fuente: elaboración propia con base en los documentos de la Organización de Seguridad Privada.

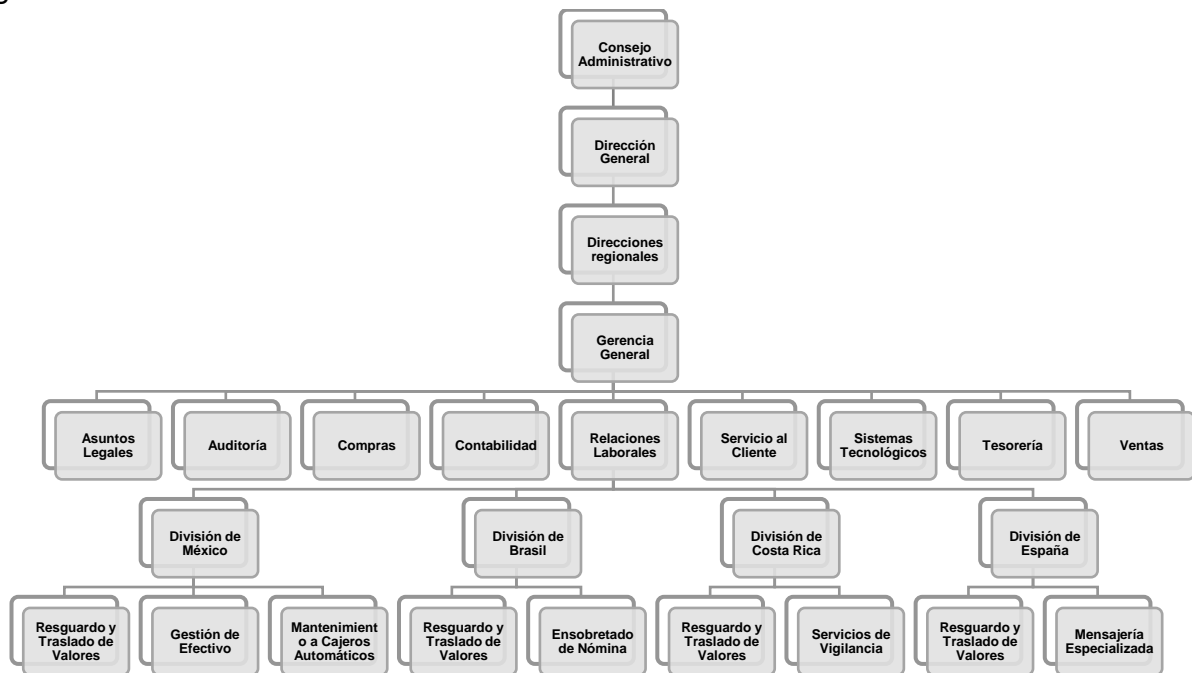
La *estructura funcional* es apropiada cuando la organización pretende explotar sus capacidades internas y sirve para agrupar a los individuos que realizan actividades homogéneas en departamentos específicos (Daft, 1998), la coordinación del trabajo le corresponde al ápice estratégico y la línea media (Mintzberg, 1991), la toma de decisiones es centralizada y el poder se concentra en pocos actores (Derray y Lusseault, 2006). Algunas de sus ventajas son la división del trabajo (especialización), el fomento de una economía de escala (eficiencia), la estandarización y formalización de los procesos, el contacto directo (líneas de comunicación vertical y horizontal), la programación de tareas (instrucciones concretas), los cargos o puestos son detallados, la inhibición de la estructura informal o adaptación mutua y el flujo de información se da conforme a la cadena de mando. Por otra parte, existen desventajas como las cargas de trabajo asignadas por el supervisor o jefe inmediato, a mayor tamaño menor adaptación, las actividades se vuelven rutinarias, los productos son genéricos y cuando aumenta el tamaño de la organización se diversifican las actividades, por ello, es necesario utilizar mecanismos de coordinación distintos a la supervisión directa.

Comúnmente la estructura funcional tiene la forma de una pirámide porque su configuración se realiza de modo descendente basándose en los niveles de autoridad, en este sentido, se identifican las siguientes partes de la organización (ver figura 20): el ápice estratégico (nivel superior), la línea media (nivel intermedio), el personal administrativo (nivel medio) y el núcleo de operaciones (nivel inferior) que constituye la base de la pirámide al tener más unidades de trabajo.

### 5.3.2. La etapa de crecimiento implicó pasar a la forma híbrida

Durante el período de 2011 a 2018 la organización extendió su presencia a nivel mundial, por ello, cambió su estructura organizacional. A causa de su inserción en el mercado extranjero se establecieron sitios operativos (centros de trabajo) en los países de Brasil, Costa Rica y España. El principal servicio proporcionado en estos países fue el resguardo y traslado de valores, además, en Brasil se ofreció el servicio de ensobretado de nómina, en Costa Rica el servicio de vigilancia y/o protección de bienes inmuebles y personas y, en España el servicio de mensajería bancaria. A partir de la etapa de crecimiento la cobertura de servicios aumentó considerablemente porque la organización colaboró de manera conjunta con los bancos de emisión y comerciales para desarrollar nuevos canales de distribución de efectivo. En el mercado local fue significativa la prestación del servicio de mantenimiento a cajeros automáticos porque las personas disponen de su dinero a través de estos dispositivos electrónicos.

Figura 21. Estructura híbrida



Fuente: elaboración propia con base en los documentos de la Organización de Seguridad Privada.

En la figura 21, se ilustra la forma híbrida de la estructura organizacional, este diseño resulta de unir o combinar la estructura funcional y la estructura divisional, respecto a esta última se tiene la división por áreas geográficas y productos o servicios.

La organización mediante la *estructura híbrida* agrupó las actividades de trabajo por funciones y los sitios de operaciones por divisiones geográficas. La *estructura divisional* es conveniente cuando la organización crece en tamaño, desarrolla líneas de negocio, ingresa en nuevos mercados, diversifica sus productos y servicios, o bien se convierte en una empresa multinacional (Chandler, 1990; Derray y Lusseau, 2006), lo cual implica que la toma de decisiones es descentralizada y el poder se asigna basándose en los niveles de autoridad (Daft, 1998; Mintzberg, 1991, 2005). Las ventajas de la forma divisional son el establecimiento de unidades operativas semiautónomas (cuentan con autoridad para tomar decisiones y se responsabilizan de los asuntos operacionales), la especificidad de las actividades (división del trabajo), mayor capacidad de adaptación al cambio, predomina el enfoque de satisfacción del cliente, la dirección general se encarga de coordinar a las divisiones por medio de la fijación de objetivos, prepondera la normalización tanto de los procesos de trabajo como de los resultados y el mecanismo de control predilecto es la asignación de recursos financieros. Por otro lado, presenta desventajas como el incremento de los costos, la pérdida de control sobre las divisiones, el sacrificio de las economías de escala, la falta de comunicación entre las divisiones, el flujo de información es disociado (cada división se encarga del procesamiento de sus datos) y la alteración de resultados.

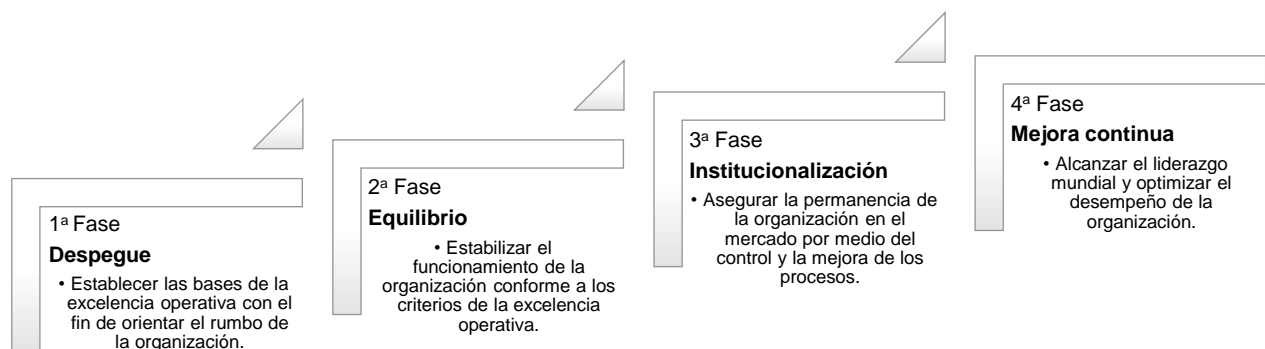
Cabe mencionar que la estructura divisional suele ser inestable, por lo tanto, cuando la organización procura la estabilidad puede optar por volver a la estructura funcional

(centralización) o convertir sus divisiones en organizaciones (autonomía). En este caso, la organización apostó por una forma híbrida con la intención de conservar su estructura funcional, no obstante, surgieron situaciones como la duplicación de costos, el aumento del pasivo laboral, los casos de trabajadores “aviadores”, la elevada rotación de personal, las dificultades para adaptarse a los cambios y las innovaciones tecnológicas, la resistencia al cambio y las divisiones de Brasil, Costa Rica y España a finales de 2019 pasaron a ser empresas controladas por el corporativo internacional (información obtenida por medio de las entrevistas).

### 5.3.3. La búsqueda de la excelencia conlleva cambios continuos y constantes

La *lógica de la mejora continua* está explícita en el programa de excelencia operativa de la organización. La *excelencia operativa* es definida como “*el camino que consolida nuestro liderazgo, garantiza la rentabilidad y nos conduce a la excelencia mundial, por medio del constante y continuo compromiso de todos los colaboradores en relación con cada una de las actividades de la empresa*” (programa y folleto de excelencia operativa de la Organización de Seguridad Privada). En la figura 22, se indican las etapas del programa de excelencia operativa.

Figura 22. *Fases de la excelencia operativa*



Fuente: adaptado del programa de excelencia operativa de la Organización de Seguridad Privada.

Desde 2017 la organización se encuentra en la etapa de mejora continua, así que tiene como propósito permanente *“mantener en óptimas condiciones las instalaciones, la calidad de los servicios y las relaciones laborales”* (programa y folleto de excelencia operativa de la Organización de Seguridad Privada). Para lograr dicho objetivo la organización recurre a las *perspectivas de la excelencia operativa*, estas se dividen en habilidades gerenciales y mejores prácticas visibles.

Las *habilidades gerenciales* comprenden el *posicionamiento en el mercado*, la *eficiencia* y la *contabilidad al día*, la primera refiere que la organización conserva sus clientes actuales y capta nuevos consumidores; la segunda implica que el personal de la organización debe ocupar los recursos e insumos estrictamente necesarios para realizar sus actividades de trabajo y así garantizar la rentabilidad y; la tercera consiste en cobrar todo lo que se factura. Las *mejores prácticas visibles* incluyen el involucramiento y la participación del *personal de la organización* en el cuidado y mantenimiento de las *instalaciones* y el *parque vehicular*, por ejemplo, el personal administrativo cada viernes antes de terminar su jornada laboral debe ordenar y limpiar su área de trabajo porque el lunes a las 7:00 a.m. los tutores de excelencia operativa mediante sus recorridos observan y verifican la limpieza, el orden, la funcionalidad y el estado físico del mobiliario y las instalaciones, así como el aseo y la imagen de los colaboradores con el objetivo de entregar al dueño de área un reporte semanal sobre las incidencias encontradas; mientras que el personal operativo cada sábado da mantenimiento preventivo, lava y abastece de combustible las unidades vehiculares porque el lunes a las 6:00 a.m. los tutores de excelencia operativa junto con el dueño de área revisan las condiciones del



parque vehicular y llevan a cabo el pase de lista de los trabajadores evaluando su puntualidad, condición física y aseo (debidamente uniformados).

En este caso, la mejora continua se sustenta en los procesos de cambio, la reestructuración organizacional y la constante búsqueda del éxito (Hammer y Champy, 1994; Barba 2000, 2001; Poole, 2004; Peters y Waterman, 2017). Asimismo, del programa de excelencia operativa se desprenden las siguientes *estrategias*: la participación en el mercado -estrategia de crecimiento-, la inserción en nuevos mercados -estrategia de diversificación de productos- y la máxima ocupación de las unidades operativas -capacidad productiva- (Chandler, 1990; Mintzberg et *al.*, 1997; Mintzberg et *al.*, 1999; Daft, 2011). Otras estrategias implementadas por la organización son los planes de contingencia y el teletrabajo (*home office*), ya que ambas posibilitan que en casos de emergencia la organización continúe con sus actividades, por ejemplo, a raíz del sismo del 19 de septiembre de 2017 se tomó como medida que el personal trabajara desde casa para que las instalaciones dañadas fueran reparadas, dicha estrategia es utilizada en la emergencia sanitaria COVID-19, destacando tanto la capacidad de respuesta como la continuidad del negocio en todo momento.

La *normalización de las reglas* (Mintzberg, 1980, 1991, 2005; Culebro, 2007) produce efectos significativos al controlar el comportamiento de los colaboradores y, simultáneamente, adecuar el funcionamiento de la organización. Este mecanismo de coordinación incluye, principalmente, las políticas o normas, los valores y las relaciones entre los miembros de la organización (Pérez et *al.*, 2017). Otro aspecto relevante en torno a los valores de la organización radica en su contribución para *adaptarse a los cambios* (Hatch, 1997, 2004; Barba y Solís, 1997; Daft, 1998; Smircich, 1983; Hatch y

Cunliffe, 2013), en consecuencia, destacan el trabajo en equipo, la entrega y el espíritu de servicio porque aportan elementos para aceptar y participar en ajustes estructurales como el agrupamiento funcional, divisional y matricial (Daft, 1998, 2011).

Las *necesidades* de los miembros de la organización repercuten en el desarrollo organizacional porque los alicientes y las remuneraciones ofrecidas por la organización y las contribuciones y los resultados proporcionados por los colaboradores dictan las reglas del *equilibrio organizacional* (Roethlisberger y Dickson, 1966; Mayo, 1972; Simon, 1988; Hall, 1996; Daft, 2011), en otros términos, cuando el trabajador percibe que sus necesidades están satisfechas y recibe mayores alicientes decide quedarse en la organización, en cambio, si su desarrollo profesional y personal se ven truncados y las remuneraciones no cumplen con sus expectativas opta por dejar o salir de la organización (renuncia o abandona el servicio). La organización cuenta con una amplia gama de retribuciones y recompensas para sus colaboradores, estas incluyen desde incentivos económicos (premio de antigüedad -al cumplir cinco años de permanencia el trabajador recibe en una sola exhibición \$5,000 pesos, por 10 años \$10,000 pesos y así sucesivamente-, caja y fondo de ahorro, préstamos, vales de despensa, entre otros) hasta reconocimientos (entrega de medallas -valor heroico, trayectoria profesional-, agradecimiento público, entre otros), incluso las remuneraciones también aplican para los familiares porque las sucursales asignan becas a los hijos de los trabajadores, tienen convenios de descuento con otras organizaciones y realizan eventos cívicos, deportivos y sociales. De esta manera la organización promueve el bienestar y la salud en el trabajo.

En cuanto a la *interdependencia* (Pugh et al., 1969; Pugh, 1973) se tiene que la organización ha cambiado sus procesos internos derivado de las actualizaciones en las

disposiciones contables, fiscales y laborales, esto demuestra que dicha organización mantiene un estricto apego a las normas y leyes mexicanas. En este sentido, sobresalen la implantación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) con el fin de optimizar tanto la gestión del proceso contable como la emisión y recepción de facturas electrónicas (Comprobantes Fiscales Digitales por Internet), la prevención de lavado de dinero (Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita) y la prevención factores de riesgo psicosocial en el trabajo (NOM-035-STPS-2018). Estos sucesos también modificaron la estructura de la organización porque en 2016 se creó el departamento de implementación SAP, en 2018 se integró al área de contabilidad y conciliación la unidad de prevención de fraudes y lavado de dinero y, en 2019 se incorporó al departamento de factor humano la unidad de bienestar laboral (información obtenida por medio de las entrevistas). Además, a causa de la NOM-035-STPS-2018 fueron modificadas las condiciones de trabajo con la finalidad de mejorar las prestaciones laborales, redistribuir las cargas de trabajo responsablemente, equilibrar las jornadas de trabajo y capacitar oportunamente al personal sobre temas de no a la violencia laboral, no a la discriminación, salud y bienestar personal.

Con relación a la *contingencia sanitaria* COVID-19 la directora de factor humano comenta que *“la venta de alarmas de seguridad y circuito cerrado de videovigilancia aumentó mucho porque las personas y los negocios necesitaban cuidar sus pertenencias, objetos y cosas de valor”*, esto indica que tanto el confinamiento como la tecnología influyen en las *preferencias de los consumidores*. Por consiguiente, encontraron una oportunidad de mejora (mayor participación en el mercado), a saber: la prestación del servicio de

videovigilancia remota, ya que anteriormente sólo fabricaban y comercializaban alarmas de seguridad convencionales. Esta línea de negocio comprende la instalación y/o el monitoreo (24/7) del circuito cerrado de videovigilancia, dicho de otra manera, la protección a distancia de bienes inmuebles, información, objetos, personas y valores (seguridad remota para la prevención del delito). Este suceso transformó la estructura de la organización porque en 2020 fue ampliada su unidad operativa de vigilancia, por lo tanto, tuvo que contratar personal y desarrollar tecnologías para cubrir la demanda de servicios en el mercado local.

La *tecnología* influye significativamente en las organizaciones (Pugh et al., 1969; Pugh, 1973; Woodward, 1975; Hall, 1996; Hatch, 1997; Daft, 1998, 2011; Hatch y Cunliffe, 2013). En este caso, los colaboradores de la organización registran sus entradas y salidas mediante el *checado en biométricos* (reconocimiento de huellas dactilares), esta tecnología constituye el cronómetro del siglo XXI, inclusive en plena época de pandemia este mecanismo de control ha sido adecuado para pasar asistencia por medio del sensor de huella dactilar en la laptop o el celular (digital).

A partir del proyecto de cambio denominado “Implementación SAP” la organización integró sus procesos de trabajo, en palabras del director de tesorería y finanzas: “*el sistema SAP facilita nuestro trabajo, hoy podemos descargar bases de datos en segundos, estamos interconectados en todo momento porque la información se actualiza al instante y así se pueden tomar decisiones con certeza*”. Para la implantación del sistema de gestión empresarial SAP el equipo de cambio organizacional colaboró con asesores y consultores (personal externo), en virtud de que desconocían el manejo de las aplicaciones, asimismo, el personal fue capacitado por expertos en tecnología. La

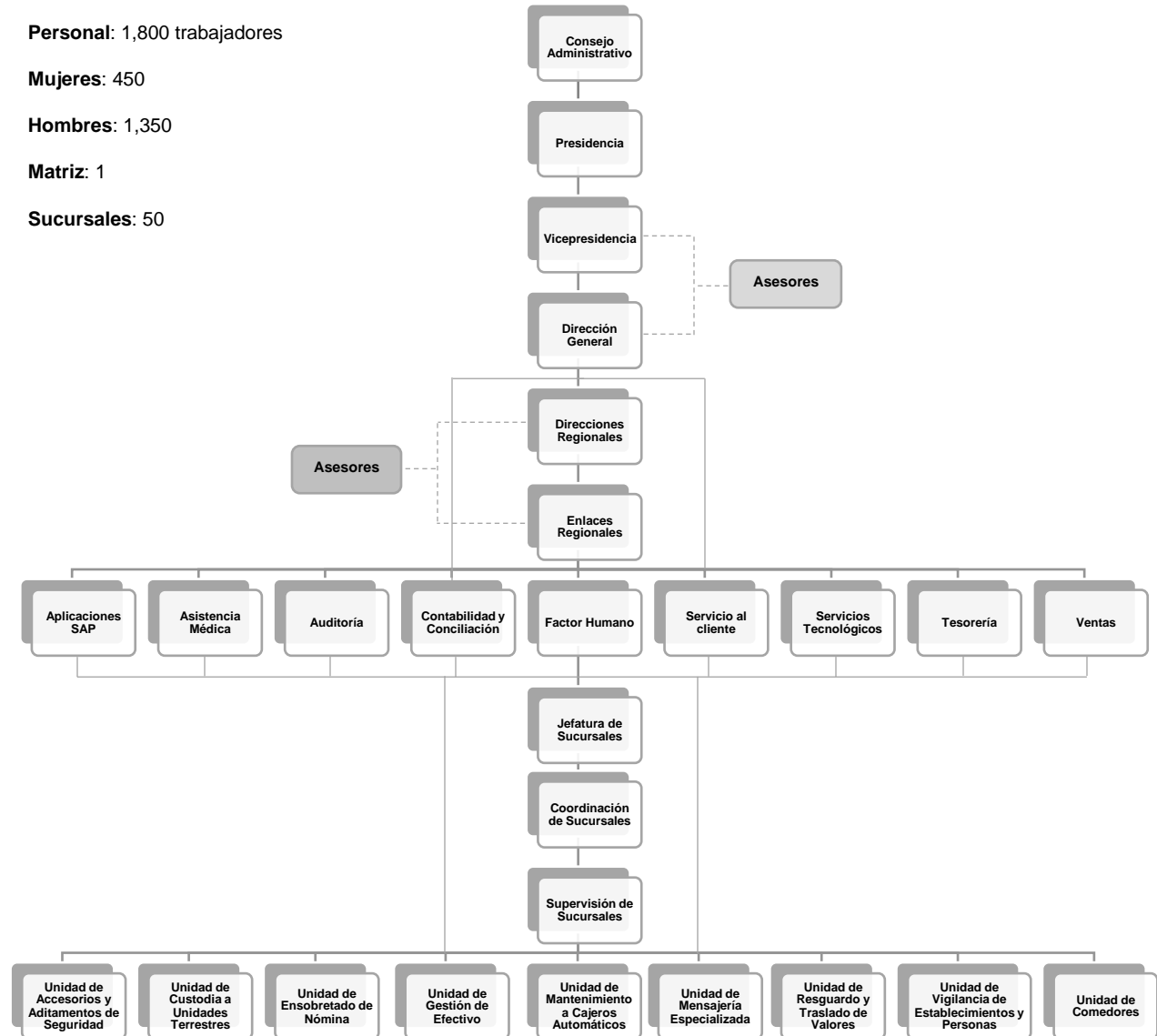
jefa de factor humano menciona que “*para el proyecto SAP en un inicio contratamos a más de 1,500 empleados, actualmente el departamento tiene cerca de 300 empleados [...], el avance tecnológico igual genera despidos*”, esta situación revela que la tecnología conlleva ajustes en la plantilla laboral porque se requiere de colaboradores especializados y capacitados, a medida que la tecnología mejora disminuye la cantidad de personal requerido (componente de apoyo).

Los acontecimientos señalados han propiciado cambios en la estructura organizacional, por ende, se considera que en 2015 al establecer el programa de excelencia operativa los procesos de cambio se intensificaron porque la organización transitó hacia una etapa de transformación permanente en busca de la consolidación, aun cuando se encontraba en plena fase de crecimiento. Adicionalmente, en 2019 se fijaron tres políticas para alcanzar la excelencia, estas son: mejorar continuamente sus procesos y servicios, ofrecer productos y tecnologías novedosas y, contar con personal experimentado y de confianza (código de ética y conducta de la Organización de Seguridad Privada).

En la figura 23, se muestra la estructura actual de la organización, resaltando que aún mantiene su forma híbrida, no obstante, el agrupamiento divisional es por líneas de negocio (productos y servicios) y sucursales (entidades federativas). La *estructura matricial* posibilita el agrupamiento de enfoque múltiple (Daft, 1998), es decir, la combinación de la forma funcional y la forma divisional (Derray y Lusseau, 2006), esta configuración resulta oportuna cuando la organización persigue al mismo tiempo tanto la eficiencia (reducción de costos operacionales) como la eficacia (consecución de los objetivos organizacionales) y procura el rendimiento colectivo, las decisiones

consensuadas, el ajuste mutuo (solución de problemas), los enlaces de comunicación vertical y horizontal, el flujo de información integral y la adaptación al cambio.

Figura 23. Estructura organizacional en 2021



Fuente: elaboración propia con base en la información de la Organización de Seguridad Privada.

#### 5.4. Ajustes estructurales

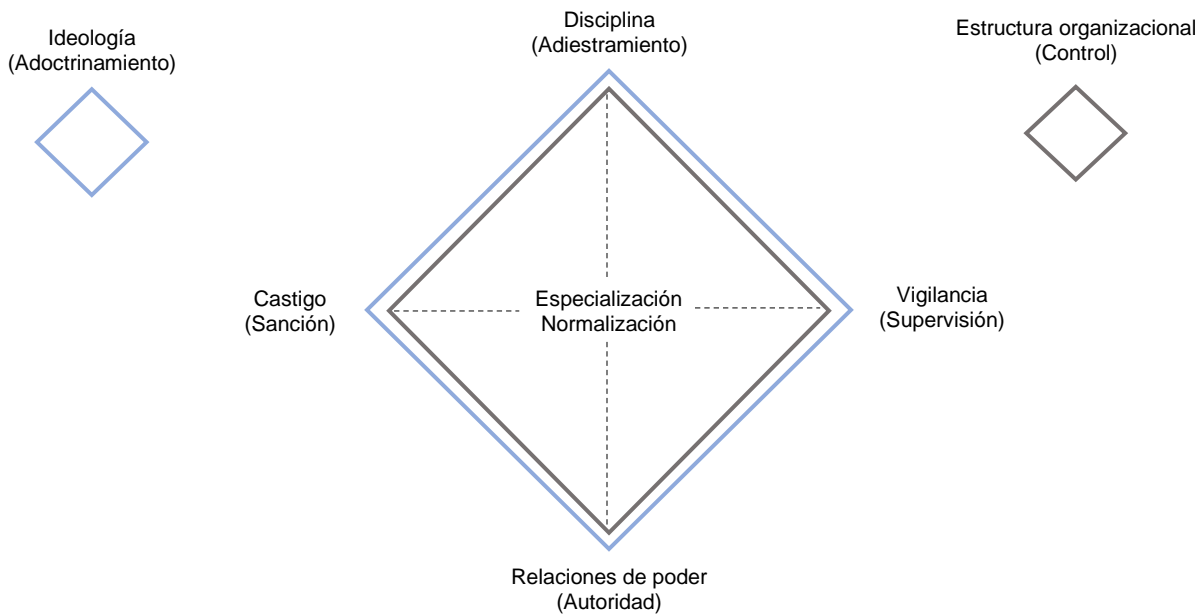
En cada etapa del ciclo de vida la organización tuvo que ajustar su estructura organizacional con el propósito de mejorar su funcionamiento conforme a sus

capacidades internas y las exigencias del ambiente, por lo tanto, se observa que prepondera la estructura híbrida porque su diseño es flexible y permite que la organización se desenvuelva en un entorno dinámico.

#### 5.4.1. Dimensiones de la estructura organizacional

En este caso, se considera que la estructura organizacional es un mecanismo de control y la ideología un instrumento de dominación, debido a que ambas tienen como propósito primordial la regulación del comportamiento de los miembros de la organización y la división del trabajo en tareas ordinarias. En la figura 24, se señalan las dimensiones primarias que determinan la estructura de la organización objeto de estudio.

Figura 24. *Dimensiones estructurales*



Fuente: elaboración propia con base en la información de la Organización de Seguridad Privada.

La organización para interiorizar la disciplina en sus colaboradores recurre a los adoctrinamientos (prácticas de capacitación en las cuales se enseñan los valores de la organización -ideología-) y la normalización de las habilidades y los conocimientos

(contratación de exmilitares y expolicías), asimismo, mediante el adiestramiento se instruye al personal técnicas de vigilancia y tácticas de combate y sometimiento para la prevención del delito, aunado a las prácticas de tiro (específicamente para los colaboradores que portan armas de fuego). La vigilancia al interior de la organización radica en la supervisión directa, es decir, el supervisor evalúa el trabajo del personal a su cargo (la autoridad se sustenta en el puesto desempeñado oficialmente), mientras que al exterior los guardias de seguridad proporcionan el servicio de vigilancia (presencial o en sitio), o bien de manera remota a través del monitoreo de cámaras, así que puede decirse que la videovigilancia es el panóptico del siglo XXI. Las principales sanciones son descuento doble por falta injustificada, levantamiento de un acta administrativa por incurrir en malas prácticas (hacer caso omiso del código de vestimenta y los reglamentos de trabajo) y despido inmediato por presentarse en estado de ebriedad, entregar documentación o información falsa y participar en actos delictivos, estos castigos son aplicados por igual a todo el personal de la organización (código de ética y conducta de la Organización de Seguridad Privada).

#### 5.4.2. Estructura organizacional invertida

Cuando la organización se centra en satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes opta por un tipo de *estructura necesaria o requerida* para ajustar su funcionamiento de acuerdo con sus objetivos presentes y así aprovechar las habilidades y los conocimientos de sus colaboradores (Jaques, 1989; Hall, 1996; Robertson, 2015).

En la figura 25, se ilustra como queda la estructura organizacional al ser invertida, este ajuste estructural conlleva que la organización se convierta en un sistema abierto y natural con la intención de conocer las necesidades de los clientes, por ello, las áreas de



ventas y servicio al cliente junto con el equipo de cambio organizacional y los trabajadores del núcleo de operaciones se vuelven los principales receptores de la información externa. Básicamente, el personal operativo conoce de viva voz las demandas y observaciones de los clientes. La organización también puede contar con el apoyo de asesores para allegarse de información y tecnología, tal como sucedió con el proyecto SAP. Durante la planeación, implementación y evaluación de los procesos de cambio se mantiene una comunicación fluida con todo el personal para informar las estrategias y los ajustes, mientras tanto la autoridad permanece como en un principio, esta no es alterada porque se fundamenta en los niveles jerárquicos y las responsabilidades asignadas (estructura formal).

Figura 25. Pirámide invertida



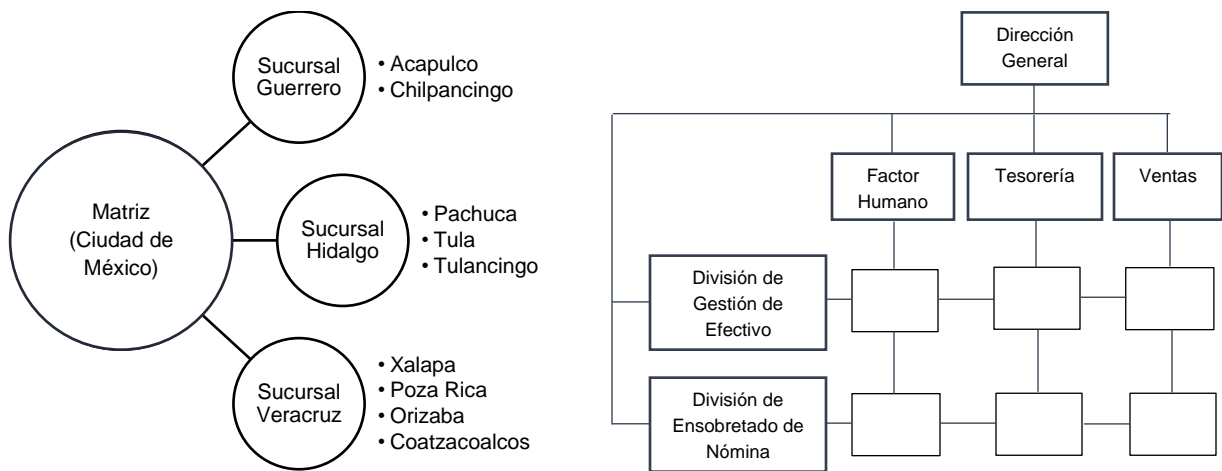
Fuente: elaboración propia.

La pirámide invertida es útil cuando se persigue la eficacia, el trabajo por procesos, la proactividad de los colaboradores, las decisiones colectivas, la normalización de los procesos de trabajo, el conocimiento compartido, la resolución de problemas, así como un gran esfuerzo de cooperación (espíritu de servicio).

#### 5.4.3. Agrupamiento de enfoque múltiple

La organización en plena etapa de camino a la consolidación conserva su estructura híbrida. En la figura 26, se presentan dos configuraciones de la estructura organizacional, la primera representa el modelo matriz-sucursal (estructura de división geográfica) y la segunda refleja el diseño de doble reporte (estructura matricial).

Figura 26. *Estructura matricial*



Fuente: elaboración propia.

En este caso, cuando la organización planea e implementa los procesos de cambio pasa a ser un sistema racional porque su finalidad es alcanzar un estado deseado, por ejemplo, la matriz replicó el programa de excelencia operativa en cada sucursal con el fin de lograr la institucionalización de la mejora continua.

Al observar el organigrama actual de la organización (ver figura 23), se deduce que tiene una *estructura híbrida* (Chandler, 1990; Hall, 1996; Daft, 1998, 2011; Derray y Lusseau, 2006) porque su agrupamiento es *funcional* (departamentos con actividades específicas), *divisional* (diversificación de productos y servicios), *geográfico* (distribución por entidades federativas) y *matricial* (autoridad y responsabilidad múltiple en función de los *proyectos* de trabajo).

Las ventajas de la *estructura matricial* son la capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios, el desarrollo de economías de escala, la coordinación de las sucursales (divisiones) y el alineamiento de los objetivos organizacionales, no obstante, trae consigo consecuencias como la duplicidad de actividades, el aumento de los costos administrativos, la carga de trabajo, el incremento del componente de apoyo, la dualidad de mando y conflictos entre las divisiones y los departamentos.

## **Conclusiones**

A partir de que las organizaciones comienzan a interesarse en su desarrollo y crecimiento, como en el caso estudiado, surgen cambios en sus estructuras, estrategias, objetivos, decisiones, instalaciones, planes, procesos, productos, programas, proyectos, sistemas, tecnologías, entre otros. Igualmente, los cambios en las organizaciones son originados por fuerzas provenientes del entorno como las necesidades de los clientes, reformas a las disposiciones legales, innovaciones tecnológicas, contingencias, entre otras. Por consiguiente, las organizaciones optan por adecuar su funcionamiento basándose en sus capacidades internas y adaptándose a las exigencias externas, dicho de otra manera, explotar lo que mejor saben hacer y aprender de lo desconocido (explorar nuevas opciones), tal como lo hizo la organización objeto de estudio.

Como se observó en la Organización de Seguridad Privada cada proceso de cambio presentó peculiaridades en cuanto a: los actores (agentes de cambio), el contexto (situación particular), los factores de cambio (fuerzas impulsoras o restrictivas), la intención (objetivo implícito o explícito), el tiempo (duración de los eventos) y la percepción (involucramiento y participación de los miembros de la organización).

Cuando el proceso de cambio es planeado (racional), tal cual se apreció en la organización, los individuos participan de manera activa para proponer mejoras y solucionar problemas, los actores colaboraron en conjunto, con la conformación del grupo de cambio se tomaron decisiones consensuadas y así se lograron objetivos comunes. Por lo tanto, el modo de cambio implementado por la organización fue constructivo porque los colaboradores establecieron determinados fines para cumplir en cierto tiempo con la intención de orientar el rumbo de la organización.

El alineamiento de los objetivos organizacionales adquirió gran relevancia cuando la organización fue considerada un sistema racional, en otros términos, la relación medios-fines se sustentó en el planteamiento de líneas de acción (planes), por ello, las decisiones tomadas por los miembros de la organización estuvieron encaminadas a la consecución de propósitos colectivos y preestablecidos. Asimismo, la visión del líder y las estrategias han influido para que la organización siga desarrollándose y creciendo.

En este caso, el proceso de cambio también fue adaptativo (situacional), ya que los miembros de la organización se involucraron en función de los sucesos, es decir, la situación determinó su participación, por ende, ellos tomaron decisiones para atender asuntos específicos. En consecuencia, el modo de cambio identificado es prescriptivo

porque el ciclo de vida y la evolución de la organización siguen una lógica natural que regula y limita su desarrollo y crecimiento, en otras palabras, la progresión de los eventos de cambio es determinada por una regla natural debido al cambio regulado y el desempeño de la organización es restringido por la escasez de recursos, inclusive su posición en el ambiente respecto de otras organizaciones (cambio competitivo). La capacidad de adaptación ha sido importante, dado que la organización se convierte en un sistema abierto y natural porque la interdependencia con el entorno ha sido dinámica y constante, así que se dan diversas interacciones e intercambios que inciden en su sobrevivencia y existencia.

Las etapas del cambio en la organización objeto de estudio variaron según los intereses y objetivos organizacionales, no obstante, se trata de un proceso que involucra por lo menos tres momentos cruciales, estos son: estado inicial (fase de descongelar o despegar) cuando surge la necesidad de cambio, estado de cambio (fase de transformación o transición) derivado de las necesidades de orden estructural de la organización y nuevo estado (fase de recongelar o estabilizar) que indica haber alcanzado una situación deseable. Como se explicó en el estudio de caso hubo varias fases de cambio conforme fueron surgiendo las necesidades y oportunidades, además, gracias a la participación de los actores se considera que se llega a la estabilización.

En virtud de que la organización procuró hacer algo distinto y alcanzar un estatus (estado deseado) los esfuerzos de los colaboradores fueron planificados y controlados por los dueños y directivos de la organización con la finalidad de garantizar la efectividad y el éxito por medio de la planeación de tareas y la normalización de los resultados. Así, los

procesos de cambio fueron gestionados por los miembros de la organización, dado que su propósito primordial consistió en la mejora continua y el crecimiento.

El cambio organizacional, en este caso, fue instrumental porque implicó la implementación de estrategias encaminadas a la consecución de los fines fijados por la dirección de la organización, asimismo, se reconoce que los actores son los principales promotores de las transformaciones al interior de la organización, por lo tanto, convergen las tesis del cambio organizacional instrumental y del actor, debido a que la primera procura la eficiencia y la segunda persigue la acción organizada.

El cambio tiene que dejar de ser visto como un problema para las organizaciones y una gestión oportunista, puesto que ambas perspectivas priorizan la ganancia o rentabilidad. Esta apreciación no niega la existencia de la racionalidad instrumental de las organizaciones ni crítica la eficiencia, sólo pone de manifiesto que las organizaciones tienen que percibir el cambio como un proceso inherente e imprescindible.

El análisis histórico y contextual de la estructura organizacional ha revelado que con el transcurrir del tiempo va cambiando, debido al dinamismo de la organización. No obstante, existen dos posturas contundentes respecto al cambio estructural, estas son: la configuración y el ajuste de la estructura organizacional con la finalidad de adaptarse a los cambios cuando la organización transita por una etapa de transformación y, la preservación y el mantenimiento de la estructura organizativa con el propósito de continuar en un estado de equilibrio cuando la organización se encuentra en la etapa de recongelar o estabilizar, tal como se observó con la organización de seguridad privada. En este caso, se identificó que el desarrollo de la estructura organizacional está en

función de las intenciones y decisiones de los miembros de la organización, en otras palabras, el modo de cambio es constructivo porque se persigue un estadio nuevo conforme a los objetivos establecidos en el cambio planeado, racional y programado (voluntarismo), asimismo, se apreció que la evolución de la estructura de la organización está definida por sus condiciones iniciales y las fuerzas externas, es decir, el modo de cambio también es prescriptivo porque obedece a una regla o lógica preestablecida cuando el cambio es adoptado, situacional y regulado (determinismo).

Cabe señalar que el cambio estructural es una construcción social, no hay un único diseñador ni configurador de la estructura organizacional, ya que intervienen diversos actores y esta es modificada constantemente por las interacciones entre los miembros de la organización, por ende, se reconoce que la organización estudiada ha tenido múltiples estructuras según el agrupamiento de sus colaboradores, procesos y proyectos de trabajo, sitios de operación por zonas geográficas y productos o servicios. Las estructuras de la organización fueron identificadas a través de los organigramas y las descripciones de puestos de trabajo (estructura documental y formal), las relaciones laborales y personales reales al interior de la organización (estructura operativa e informal) y las percepciones acerca de cómo debería funcionar la organización en su situación actual (estructura requerida o necesaria). Adicionalmente, los factores contextuales provocaron ajustes en la estructura de la organización, aunque, no debe olvidarse que la toma de decisiones está vinculada con la disponibilidad de tiempo y recursos, los cuales también determinaron que proyectos de cambio debían ponerse en práctica en la organización de seguridad privada (selección estratégica).

Los principales factores que modificaron la estructura de la organización objeto de estudio fueron las estrategias (bajo el supuesto de que la estructura sigue a la estrategia), el liderazgo (el estratega o líder formula la perspectiva o visión de cambio a futuro), la tecnología (innovación en los procesos y productos), el tamaño de la organización (aumento o disminución de la capacidad productiva), la propiedad y el control (patrimonio disponible), la lógica de la mejora continua (desarrollo de nuevos patrones de comportamiento con la finalidad de optimizar los procesos organizacionales), las crisis económicas, los conflictos sociales, las preferencias de los consumidores, el progreso tecnológico, las disposiciones legales y la percepción cultural.

Un factor que podría ser abordado con detenimiento desde los estudios organizacionales es la influencia e intervención de los movimientos sociales que piden a las organizaciones una imagen y postura distinta para resarcir los daños al medio ambiente, la adopción de nuevas leyes en reconocimiento y beneficio de las mujeres, combatir la inseguridad, entre otras exigencias que propician cambios a nivel organizacional y social, por ejemplo, este tipo de manifestaciones afecta a las organizaciones cuando sus instalaciones son dañadas o saqueadas, lo cual también puede ocasionar situaciones de cierre, liquidación, bancarrota, desaparición, cese de operaciones y declive. Asimismo, pueden entrar en consideración los casos fortuitos y siniestros naturales que causan transformaciones en las organizaciones.

Cabe mencionar que la organización de seguridad privada también ha sido víctima de delito, revisando en los periódicos locales se encuentran varios casos de robo o asalto durante la prestación de los servicios de custodia y traslado de valores, vigilancia de establecimientos y abastecimiento de cajeros automáticos. En la mayoría de los casos



que se han suscitado, la organización con apoyo de las organizaciones de seguridad pública ha dado con los delincuentes, pero todavía persisten elevados índices de inseguridad. En consecuencia, la organización proporciona confianza a cada cliente por medio de la cobertura de seguros (póliza de indemnización que ampara el traslado de valores y bienes) y la fianza de fidelidad (resarcimiento del daño patrimonial en caso de robo, peculado, fraude, abuso de confianza, estafa, entre otros delitos en que pueden incurrir los propios miembros de la organización en el desempeño de sus labores).

A causa de la implementación del programa de excelencia operativa la organización actualmente se encuentra en una etapa de transformación continua y constante, por ello, con la variación de su plantilla laboral pretende evitar la rutina en los servicios de seguridad y que el personal operativo se vea implicado en eventos delictivos al tener un amplio conocimiento de las rutas y los flujos de operación (prevención de malas prácticas). Además, con el ajuste de personal busca consolidar la experiencia y las habilidades de los colaboradores de otras sucursales mediante el conocimiento tácito que es compartido de trabajador en trabajador (adaptación mutua). En este sentido, a través de la formación e inducción la organización enseña a sus colaboradores el sistema de creencias o la ideología que norma su comportamiento, dicho de otro modo, predica los valores organizacionales como eje rector de la acción individual y colectiva.

En el caso de la organización de seguridad privada se observa que la acumulación continua de ganancias se sustenta en la búsqueda de la excelencia. La normalización (reglas, procesos de trabajo, resultados, conocimientos y habilidades) constituye un refuerzo permanente que estimula la tensión del individuo con el propósito de que se supere día con día y su propio nivel de exigencia sea cada vez superior, así que la

autoexplotación y el despojo del conocimiento son costos de la excelencia. Por mencionar un ejemplo, la disciplina y el compromiso de los guardias de seguridad intramuros implica un esfuerzo mayor de sus capacidades físicas y mentales porque una consigna como “no abandonar el servicio” para ellos conlleva que además de realizar sus actividades durante una jornada de trabajo normal (12 o 24 horas) tengan que esperar su relevo y, en caso de no ser así doblar turno, esto amerita que su condición física merme por cuestiones de cansancio, también pueden considerarse las afectaciones mentales como trastornos del sueño, ansiedad, estrés, inclusive impacta en sus relaciones familiares y sociales (confinamiento laboral). Este suceso puede agravarse aún más cuando las horas extras no son pagadas conforme a la ley, lo cual implica una enajenación de la fuerza física y las capacidades intelectuales de estos trabajadores, por lo tanto, un costo más de la excelencia es el detrimento físico y mental de las personas que puede ocasionar desde enfermedades crónicas hasta muerte. En este caso, la idea del cambio continuo y constante como elemento indispensable de la excelencia ha traído severas consecuencias para la organización porque apresura sus procesos de transformación al imperar el principio de la prontitud (prisa).

Por último, se proponen algunas agendas de investigación que se desprenden de este trabajo: la *intervención organizacional* para transitar de la observación no participante (diagnóstico organizacional) a la observación participante mediante la investigación-acción, es decir, involucrarse activamente en el proceso de cambio de la organización; el *diseño organizacional* para determinar la configuración o el arquetipo de la organización a partir del análisis de los factores de contingencia o situación (origen, tamaño, poder, sistema técnico de producción, entorno, entre otros); la *comunicación*

*organizacional* para entender cómo se comunican los miembros de la organización, ya que recurren a la codificación del lenguaje para transmitir mensajes cifrados de modo rápido, por ejemplo, la clave “R10” significa recorrido terminado; el *cumplimiento del deber como eufemismo de sacrificio*, dado que los miembros de la organización de seguridad privada pierden la vida por actos de heroísmo, o bien al realizar su trabajo con estricto apego a las normas y; los *significados que encarna la estructura física* porque en este tipo de organizaciones los vehículos son indispensables para la prestación del servicio de custodia y traslado de valores, así como la portación de armas, el uso de chaleco antibalas, es decir, conocer de viva voz que sentido y relevancia tiene para el personal operativo el equipo de protección, saber si le aporta confianza y seguridad o le impide actuar de manera rápida y oportuna.

## Referencias

- Aldrich, H. (1979), *Organizations and environments*, Prentice-Hall International, Nueva Jersey, pp. 1-35.
- Aldrich, H. (1992), "Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives", en Reed, M. y Hughes, M. [Editores], *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*, SAGE, Londres, pp. 17-45.
- Alvesson, M. y Berg, P. (1992), *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*, Walter de Gruyter, Berlín, pp. 61-92.
- Archer, E. (1980), "How to make a business decision: an analysis of theory and practice", en *Management Review*, Vol. 69, No. 2, February, AMACON, Massachusetts, pp. 54-61.
- Ariely, D. (2008), *Las trampas del deseo: cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error*, Ariel, Barcelona, pp. 4-161.
- Arteaga, N. y Fuentes, R. (2009), "Nueva lógica de la seguridad en México: vigilancia y control de lo público y lo privado", en *Revista Argentina de Sociología*, Año. 7, No. 12-13, mayo-diciembre, Consejo de Profesionales en Sociología, Buenos Aires, pp. 164-185.
- Barba, A. (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración", en Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, No. 48, enero-junio, UAM, México, pp. 11-34.
- Barba, A. (2001), *Calidad y cambio organizacional. Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales*, (Tesis Doctoral), UAM, México, pp. 17-34.
- Barba, A. (2013), "Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades", en *Gestión y estrategia*, Año 21, No. 44, julio/diciembre, UAM, México, pp. 139-152.
- Barba, A. y Solís, P. (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente, México, pp. 31-44.
- Benítez, R. (2009), "La crisis de seguridad en México", en *Nueva Sociedad*, No. 220, marzo-abril, NUSO, Buenos Aires, pp. 173-189.
- Bennis, W. (1963), "A new role for the behavioral sciences: effecting organizational change", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No. 2, September, SAGE, Nueva York, pp. 125-165.
- Bennis, W. (1966), *Changing organizations*, McGraw-Hill, Nueva York, pp. 10-22.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2003), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, pp. 11-63.
- Burke, W. (2017), *Organization change: theory and practice*, SAGE, California, pp. 22-55.
- Burnes, B. (2004), "Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal", en *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 6, September, Blackwell Publishing, Massachusetts, pp. 977-1002.

- Cabello, A. (2000), “*Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad*”, en Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, No. 48, enero-junio, UAM, México, pp. 53-62.
- Chandler, A. (1990), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge, pp. 1-17. (1962)
- Child, J. (1972), “*Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*”, en *Sociology*, Vol. 6, No. 1, January, SAGE, Nueva York, pp. 1-22.
- Chincoya, H. (2014), “*De la seguridad pública a la política criminológica en México: 2000-2012 (los gobiernos del Partido Acción Nacional)*” en Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, Año 8, No. 34, julio-diciembre, Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, Puebla, pp. 61-80.
- Clegg, S., Kornberger, M. y Pitsis, T. (2005), *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*, SAGE, Londres, pp. 81-114.
- Cohen, M., March, J. y Olsen, J. (1972), “*A garbage can model of organizational choice*”, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, March, SAGE, Nueva York, pp. 1-25.
- Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2007), “*El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias*”, en Arellano, D., Cabrero, E. y Del Castillo, A. [Coordinadores], *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, CIDE-Porrúa, México, pp. 77-136. (2000)
- Cortés, O. (2019), *Violencia e inseguridad en México, fenómenos complejos y multidimensionales*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública–Cámara de Diputados, México, pp. 3-42.
- Crozier, M. (1974), *El fenómeno burocrático (2)*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, pp. 55-101.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México, pp. 109-133 y 229-268.
- Culebro, J. (2007), “*Cambio estructural*”, en Arellano, D., Cabrero, E. y Del Castillo, A. [Coordinadores], *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, CIDE-Porrúa, México, pp. 171-220. (2000)
- Cyert, R. y March, J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Nueva Jersey, pp. 1-22.
- Cyert, R., Dill, W. y March, J. (1958), “*The role of expectations in business decision making*”, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, No. 3, December, SAGE, California, pp. 307-340.
- Czarniawska, B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, SAGE, California, pp. 2-18 y 51-64.
- Czarniawska, B. (2004), *Narratives in social science research*, SAGE, Londres, pp. 1-16 y 33-59.
- Daft, R. (1978), “*System influence on organizational decision making: the case of Resource Allocation*”, en *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, March, Academy of Management, Nueva York, pp. 6-22.

- Daft, R. (1998), *Teoría y diseño organizacional*, International Thomson Editores, México, pp. 200-232 y 244-270.
- Daft, R. (2011), *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning, México, pp. 88-128, 138-166, 410-439 y 450-484.
- De la Rosa, A. (2002), “*Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*”, en *Administración y Organizaciones*, Año 4, No. 8, UAM, México, pp. 13-44.
- De la Rosa, A. y Contreras, J. (2007), “*El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales*”, en *POLIS*, Vol. 3, No. 2, UAM, México, pp. 17-67.
- De la Rosa, A. y Lozano, O. (2010), “*Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención*”, en *Gestión y estrategia*, No. 37, enero-junio, UAM, México, pp. 61-77.
- De las Fuentes, G. y Lacavex, M. (2015), “*Las empresas de seguridad privada y su regulación en Baja California*”, en *RICSH. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, Vol. 4, No. 7, enero-junio, Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente, México, pp. 1-15.
- Del Castillo, A. (2007), “*Cambio y procesos decisivos: planeación y ambigüedad*”, en Arellano, D., Cabrero, E. y Del Castillo, A. [Coordinadores], *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, CIDE-Porrúa, México, pp. 221-275. (2000)
- Demers, C. (2007), *Organizational change theories: a synthesis*, SAGE, California, pp. 1-11, 32-38 y 43-59.
- Derray, A. y Lusseau, A. (2006), *Les structures d'entreprise*, Ellipses, Francia, pp. 39-68.
- Dieterich, H. (2001), *Nueva guía para la investigación científica*, Ariel, México, pp. 13-218. (1996)
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983), “*The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*”, en *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, April, American Sociological Association, Washington, pp. 147-160.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999), “*Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*”, en Powell, W. y DiMaggio, P. [Compiladores], *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- Donaldson, L. (1996), “*The normal science of structural contingency theory*”, en Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. [Editores], *Handbook of organization studies*, SAGE, Londres, pp. 57-76.
- Estrada, C. (2012), “*La Iniciativa Mérida y el combate al narcotráfico. Cooperación bajo concepciones inadecuadas*”, en *Revista de El Colegio de San Luis*, Vol. 2, No. 3, enero-junio, El Colegio de San Luis, México, pp. 266-279.
- Estrada, F. (2008), “*Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon*”, en *Revista de Estudios Sociales*, No. 31, diciembre, Universidad de los Andes, Bogotá, pp. 84-103.
- Geertz, C. (2003), *La interpretación de las culturas*, Gedisa, España, pp. 19-40.

- Gergen, K. y Gergen, M. (2011), *Reflexiones sobre la construcción social*, Ediciones Paidós, España, pp. 9-52.
- Gómez, E. y De la Rosa, A. (2007), "Cultura organizacional, empresa integradora y desempeño. Elementos para un debate a partir de un estudio de caso", en Rendón, M. [Coordinadora], *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, UAM, México, pp. 235-279.
- Gonzales-Miranda, D. (2020), "Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero!", en *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 60, No. 2, marzo-abril, Escola de Administração de Empresas, São Paulo, pp. 104-119.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006), *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de la organización*, Ediciones Granica, Argentina, pp. 9-44.
- Hall, R. (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, pp. 12-27 y 203-211.
- Hall, R. (1996), *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 29-34 y 50-118.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994), *Reingeniería*, Norma, México, pp. 1-32.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977), "The population ecology of organizations", en *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, March, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 929-964.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984), "Structural inertia and organizational change", en *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, April, SAGE, Washington, pp. 149-164.
- Hatch, M. (1997), *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, Londres, pp. 2-17.
- Hatch, M. (2004), "Dynamics in organizational culture", en Poole, M. y Van de Ven, A. [Editores], *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 190-211.
- Hatch, M. y Cunliffe, A. (2013), *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, Reino Unido, pp. 1-266.
- Herreros, G. (2004), "Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage", en *Gérer et Comprendre*, No. 75, Mars, Française de Financement et d'Édition, Francia, pp. 81-92.
- Heydebrand, W. (1989), "New organizational forms", en *Work and Occupations*, Vol. 16, No. 3, August, SAGE, Nueva York, pp. 323-357.
- Jaques, E. (1989), *Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership*, Cason Hall and Company Publishers, Florida, pp. 1-21.
- Kahneman, D. (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*, Debate, Barcelona, pp. 6-267 y 292-423.
- Kimberly, J. (1976), "Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 4, December, SAGE, Nueva York, pp. 571-597.

- Kumar, R. (2011), *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*, SAGE, Londres, pp. 1-101. (1999)
- Lámbarry, F., Rivas, L. y Peña, M. (2010), “*Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos*”, en *Universidad & Empresa*, Vol. 12, No. 18, Universidad del Rosario, Colombia, pp. 146-173.
- Lukes, S. (2005), *Power: a radical view*, Palgrave Macmillan, Reino Unido, pp. 1-59. (1974)
- Manzano, L. (2013), “*Seguridad pública en México. Entre la política pública, la actuación policial y sus procesos de cambios: el caso de la Policía Federal*”, en De la Rosa, A. y Contreras, J. [Coordinadores], *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública: recortes y orientaciones iniciales*, Fontamara/REMINEO, México, pp. 211-250.
- Manzano, L. (2014), *Modernidad y cambio organizacional. Consecuencias y desafíos en una organización pública. El caso de la Policía Federal*, (Tesis Doctoral), UAM, México, pp. 5-16 y 44-73.
- March, J. (1989), *Decisions and organizations*, Basil Blackwell, Nueva York, pp. 101-115.
- March, J. (1994), *A primer on decision making: how decisions happen*, The Free Press, Nueva York, pp. 1-23 y 175-219.
- Martínez, P. (2006), “*El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*”, en *Pensamiento & Gestión*, No. 20, julio, Universidad del Norte, Colombia, pp. 165-193.
- Mayo, E. (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, pp. 7-19 y 65-99.
- McGrath, R. (2006), “*Beyond contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organization*”, en Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. y Nord, W. [Editores], *The SAGE handbook of organization studies*, SAGE, Londres, pp. 577-597.
- Mendoza, J. (2015), “*Otra mirada: la construcción social del conocimiento*”, en *POLIS*, Vol. 11, No. 1, UAM, México, pp. 83-118.
- Merton, R. (1984), *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 275-286.
- Miller, S. y Wilson, D. (2006), “*Perspectives on organizational decision-making*”, en Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. y Nord, W. [Editores], *The SAGE handbook of organization studies*, SAGE, Londres, pp. 469-484.
- Miller, S., Hickson, D. y Wilson, D. (1996), “*Decision-making in organizations*”, en Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. [Editores], *Handbook of organization studies*, SAGE, Londres, pp. 293-312.
- Mintzberg, H. (1980), “*Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design*”, en *Management Science*, Vol. 26, No. 3, March, INFORMS, Maryland, pp. 322-341.
- Mintzberg, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos, España, pp. 109-297.
- Mintzberg, H. (2005), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, España, pp. 11-60. (1999)



Mintzberg, H. y Westley, F. (1992), "*Cycles of organizational change*", en *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Winter, Wiley-Blackwell, Nueva Jersey, pp. 39-59.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Ediciones Granica, Argentina, pp. 11-37, 163-224, 331-358 y 381-438.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 1-22.

Mohar, G. (2018), *La inseguridad y la violencia en México. Algunas premisas, preguntas y escenarios de corto plazo*, CONACYT-El Colegio de México-Centro Tepoztlán-Foro Consultivo Científico y Tecnológico, México, pp. 5-23.

Montoya, I. (2009), "*La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*", en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, Vol. XVII, No. 2, diciembre, Editorial Neogranadina, Colombia, pp. 23-44.

Morales, C. (2011), "*El fracaso de una estrategia: una crítica a la guerra contra el narcotráfico en México, sus justificaciones y efectos*", en *Nueva Sociedad*, No. 231, enero-febrero, NUSO, Buenos Aires, pp. 4-13.

Morgan, G. (1999), *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México, pp. 1-64, 127-182 y 221-308. (1986)

Mouzelis, N. (1975), *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Ediciones Península, España, pp. 105-129 y 131-153.

Murillo, G., González, C. y García, M. (2017), *Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis*, Universidad del Valle-Programa Editorial, Colombia, pp. 93-139. (2010)

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México, pp. 61-103.

Pacheco, A. (2015), "*Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales*", en *Gestión y estrategia*, No. 48, julio-diciembre, UAM, México, pp. 15-23.

Pacheco, A. y Cruz, M. (2006), *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas*, Compañía Editorial Continental, México, pp. 17-80.

Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2017), "*El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia*" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 38, No.3, septiembre-diciembre, Universidad de Holguín, Cuba, pp. 323-332.

Pérez, M. y Hernández, A. (2019), "*Teoría de la contingencia. Aplicaciones administrativas de sus principales propuestas*", en De Luna, D., Manzano, L. y Sánchez, S. [Coordinadores], *Teorías clásicas de la administración. Perspectivas actuales*, Universidad Intercontinental, México, pp. 123-148.

Pérez, M. y Ramírez, G. (2017), "*Los intereses de investigación del posgrado en estudios organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Un primer acercamiento*", en De la Rosa, A., Rosas, J., Núñez, C. y Espinosa, E. [Coordinadores de la obra], *Estudios*

*organizacionales y administración: perspectivas de estudio*, Grupo Editorial Hess, Universidad de Guanajuato, UAM-REMINEO-CACEO, México, pp. 399-436.

Peters, T. y Waterman, R. (2017), *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejores gerenciadas de Estados Unidos*, HarperCollins, Nueva York, pp. 15-35. (1984)

Poole, M. (2004), "Central issues in the study of change and innovation", en Poole, M. y Van de Ven, A. [Editores], *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 3-31.

Poole, M. y Van de Ven, A. (2004), "Theories of organizational change and innovation processes", en Poole, M. y Van de Ven, A. [Editores], *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 374-397.

Pugh, D. (1973), "The measurement of organization structures: does context determine form?", en *Organizational Dynamics*, Vol. 1, No. 4, Spring, Elsevier, Ámsterdam, pp. 19-34.

Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. y Turner, C. (1968), "Dimensions of organization structure", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 1, June, SAGE, Nueva York, pp. 65-105.

Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. y Turner, C. (1969), "The context of organization structures", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, March, SAGE, Nueva York, pp. 91-114.

Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. y Turner, C. (1973), "Dimension of organization structure", en Heydebrand, W. [Editor], *Comparative organizations: the results of empirical research*, Prentice Hall, Nueva Jersey, pp. 441-470.

Rendón, A. y Pomar, S. (2009), "Grupos de capital privado en México. Sus estrategias de competencia", en *Gestión y estrategia*, No. 35, enero/junio, UAM, México, pp. 15-24.

Rivera, A. (2013), "El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación", en *Gestión y estrategia*, No. 44, julio/diciembre, UAM, México, pp. 93-105.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010), *Administración*, Pearson Educación, México, pp. 119-136, 183-198 y 257-273.

Robertson, B. (2015), *Holocracia. El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*, Ediciones Urano, España, pp. 9-71.

Rodríguez, D. (2005), *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega-Ediciones Universidad Católica de Chile, México, pp. 23-69, 89-102 y 179-215. (1992)

Rodríguez, D. (2008), *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, pp. 15-64.

Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1966), *Management and the worker*, Harvard University Press, Massachusetts, pp. 551-568.

Sansores, E. (2014), *La toma de decisiones estratégicas en la microempresa: el caso de La Terraza de Tito*, (Tesis Doctoral), UAM, México, pp. 25-68 y 173-211.

Scott, W. (1992), *Organizations. Rational, natural, and open systems*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, pp. 3-26.

Scott, W. y Davis, G. (2007), *Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives*, Routledge, Nueva York, pp. 1-106.

Siller, F. (2002), "La seguridad privada en México: su normatividad", en *Revista de Administración Pública*, No. 106, septiembre-diciembre, Instituto Nacional de Administración Pública, México, pp. 105-110.

Simon, H. (1988), *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, pp. 3-75, 105-117 y 209-234.

Simon, H., Smithburg, D. y Thompson, V. (1968), *Administración pública*, Editorial Letras, México, pp. 48-79.

Simons, H. (2011), *El estudio de caso: teoría y práctica*, Ediciones Morata, España, pp. 19-27.

Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, September, SAGE, Nueva York, pp. 339-358.

Starbuck, W. (1965), "Organizational growth and development", en March, J. [Editor], *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, pp. 451-533.

Swartz, D. (2007), "Recasting power in its third dimension", en *Theory and Society*, Vol. 36, No. 1, February, Springer, Nueva York, pp. 103-109.

Tadlaoui, S. (2013), *Manual de consultoría en asuntos públicos*, Universidad Externado de Colombia, Colombia, pp. 31-65 y 157-189.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1994), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Ediciones Paidós, España, pp. 15-132 y 152-187. (1987)

Thaler, R. (2018), "Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro", en *Revista de Economía Institucional*, Vol. 20, No. 38, primer semestre, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, pp. 9-43.

Uhalde, M. y Osty, F. (2000), "Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique", en *Communication au Colloque International de L'AISLF, Juillet, LSCI - Equipe RITE*, Canadá, pp. 1-9.

Van de Ven, A. y Poole, M. (1995), "Explaining development and change in organizations", en *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, July, Academy of Management, Nueva York, pp. 510-540.

Vértiz, M. (2008), "Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales", en *Gestión y estrategia*, No. 33, enero/junio, UAM, México, pp. 13-27.

Waterman, R., Peters, T. y Phillips, J. (1980), "Structure is not organization", en *Business Horizons*, Vol. 23, No. 3, June, Elsevier, Ámsterdam, pp. 14-26.

Weber, M. (1992), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 695-752.

Weick, K. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, March, SAGE, Nueva York, pp. 1-19.

Weick, K. y Quinn, R. (1999), “*Organizational change and development*” en *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, February, Annual Reviews, Massachusetts, pp. 361-386.

Woodward, J. (1975), “*Management and technology*”, en Pugh, D., *Organization theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56-71.

Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, SAGE, California, pp. 1-55.

Yin, R. (2018), *Case study research and applications: design and methods*, SAGE, California, pp. 1-35.

### *Fuentes electrónicas*

Agencia EFE (2020, 16 de abril), *Crece percepción de inseguridad en México al 73,4 % en marzo*. Agencia EFE. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/usa/mexico/crece-percepcion-de-inseguridad-en-mexico-al-73-4-marzo/50000100-4223196>

ASUME (2021), *Agrupaciones de Seguridad Unidas por un México Estable*. Consultado el 03.05.2021 en <http://asume.mx/index.html#about>

CNDH (2021), *Difusión y divulgación*. Consultado el 01.10.2021 en <https://www.cndh.org.mx/>

Diario Oficial de la Federación (1996, 18 de julio), *Programa Nacional de Seguridad Pública 1995-2000*. Secretaría de Gobernación. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4892630&fecha=18/07/1996](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4892630&fecha=18/07/1996)

Diario Oficial de la Federación (2001, 6 de febrero), *Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública*. Secretaría de Gobernación. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=769303&fecha=06/02/2001](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=769303&fecha=06/02/2001)

Diario Oficial de la Federación (2005, 8 de febrero), *Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n115.pdf>

Diario Oficial de la Federación (2018, 30 de noviembre), *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Secretaría de Gobernación. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5545331&fecha=30/11/2018](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5545331&fecha=30/11/2018)

Diario Oficial de la Federación (2019, 16 de mayo), *Decreto por el que se aprueba la Estrategia Nacional de Seguridad Pública del Gobierno de la República*. Secretaría de Gobernación. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560463&fecha=16/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560463&fecha=16/05/2019)

Diario Oficial de la Federación (2019, 30 de abril), *Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana*. Secretaría de Gobernación. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5558990&fecha=30/04/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5558990&fecha=30/04/2019)

Diario Oficial de la Federación (2019, 30 de abril), *Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana*. Secretaría de Gobernación. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5558990&fecha=30/04/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5558990&fecha=30/04/2019)

Dirección General de Seguridad Privada (2021), *Conoce la DGSP*. Consultado el 01.10.2021 en <https://siesp.ssp.gob.mx/>

FIDH, CMDPDH, Centro de Derechos Humanos Fray Juan de Larios, Red TDT, Renacer Lagunero, IMDHD, Centro de Derechos Humanos Paso del Norte (2019), *Comunicación de acuerdo con el artículo 15 del Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional sobre la presunta comisión de crímenes de lesa humanidad en Chihuahua, México entre 2008 y 2010*, Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos - Federación Internacional de Derechos Humanos, México, pp. 163-275. Recuperado de <http://cmdpdh.org/publicaciones-pdf/cmdpdh-estrategia-de-seguridad-a-crimenes-de-lesa-humanidad.pdf>

Gobierno de México (2021), *¿Qué es el PND?* Consultado el 03.05.2021 en <https://www.planeandojuntos.gob.mx/>

Gobierno de México (2021), *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Consultado el 03.05.2021 en <https://presidente.gob.mx/plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024/>

Guardia Nacional (2020, 23 de julio), *Guardia Nacional convoca a hombres y mujeres que deseen formar parte de esta institución*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/guardianacional/articulos/guardia-nacional-convoca-a-hombres-y-mujeres-que-deseen-formar-parte-de-esta-institucion?idiom=es>

Herrera-Lasso, L. (2013), *Factores que propician la violencia y la inseguridad: apuntes para una estrategia integral de seguridad pública en México*, Centro de Estudios Internacionales-El Colegio de México, México, pp. 1-20. Recuperado de [http://www.observatoriodesonora.org/documentacion/Luis\\_Herrera\\_Laso/Luis%20Herrera-Lasso,%20Factores%20que%20propician%20la%20violencia%20y%20la.pdf](http://www.observatoriodesonora.org/documentacion/Luis_Herrera_Laso/Luis%20Herrera-Lasso,%20Factores%20que%20propician%20la%20violencia%20y%20la.pdf)

INEGI (2016), *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2015. Resultados*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825080761.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825080761.pdf)

INEGI (2019), *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2019*. Consultado el 04.05.2021 en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2019/doc/envipe2019\\_presentacion\\_nacional.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2019/doc/envipe2019_presentacion_nacional.pdf)

INEGI (2020), *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2019*. Consultado el 04.05.2021 en: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2019/>

INEGI (2020, 7 de mayo), *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2019/#Tabulados>

INEGI (2020a), *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (Octubre 2020)*. Consultado el 05.05.2021 en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2020\\_septiembre\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2020_septiembre_presentacion_ejecutiva.pdf)

INEGI (2020b), *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (Marzo 2020)*. Consultado el 05.05.2021 en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ensu/ensu2020\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ensu/ensu2020_04.pdf)

INEGI (2021), *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU)*. Consultado el 04.05.2021 en <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>

INEGI (2021), *Percepción sobre seguridad pública*. Consultado el 04.05.2021 en <https://www.inegi.org.mx/temas/percepcion/>

INEGI (2021, 5 de marzo), *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2020/#Tabulados>

Kourchenko, L. (2021, 15 de abril), *Militarización de México*. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/leonardo-kourchenko-la-aldea/2021/04/15/militarizacion-de-mexico/>

Núñez, A. (2019, 21 de agosto), *Aspectos importantes de los servicios de Seguridad Privada en México*. Foro Jurídico. Recuperado de <https://forojuridico.mx/aspectos-importantes-de-los-servicios-de-seguridad-privada-en-mexico/>

Policía Federal (2018, 13 de julio), *Policía Federal, 90 años de contar con la confianza de México*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/policiafederal/articulos/policia-federal-90-anos-de-contar-con-la-confianza-de-mexico>

Prevención y Readaptación Social (2021, 17 de febrero), *Procedimiento para obtener la Constancia de Antecedentes Penales Federales*. Recuperado de <https://www.gob.mx/prevencionyreadaptacion/articulos/tramita-tu-constancia-de-antecedentes-penales?idiom=es>

Rea, D. (2019), *De la estrategia de seguridad a los crímenes de lesa humanidad en México (Informes presentados a la Corte Penal Internacional)*, Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos-Federación Internacional de Derechos Humanos, México, pp. 9-27. Recuperado de <http://cmdpdh.org/publicaciones-pdf/cmdpdh-estrategia-de-seguridad-a-crimenes-de-lesa-humanidad.pdf>

Reyes, J., Chávez, L., Chamberlin, M., García, A., Guevara, J., Bonneau, K., Verastegui, J. y Gutiérrez, J. (2019), *México: Asesinatos, desapariciones y torturas en Coahuila de Zaragoza constituyen crímenes de lesa humanidad. Comunicación de acuerdo con el artículo 15 del Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional*, Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos - Federación Internacional de Derechos Humanos, México, pp. 65-152. Recuperado de <http://cmdpdh.org/publicaciones-pdf/cmdpdh-estrategia-de-seguridad-a-crimenes-de-lesa-humanidad.pdf>

Rico, M. (1997, 4 de diciembre), *El presidente de México llama a una "cruzada nacional" contra el crimen*. El País. Recuperado de [https://elpais.com/diario/1997/12/05/internacional/881276410\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1997/12/05/internacional/881276410_850215.html)

Román, J. (2016, 21 de octubre), *"Guerra sucia" en México en los años 70 fue "terrorismo de Estado": expertas*. La Jornada. Recuperado de <https://jornadabc.mx/tijuana/21-10-2016/guerra-sucia-en-mexico-en-los-anos-70-fue-terrorismo-de-estado-expertas>

Sánchez, A. (2020, 20 de enero), *Industria de la seguridad privada crece 20% en México durante 2019*. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/industria-de-la-seguridad-privada-crece-20-en-mexico-durante-2019>

Secretaría de Salud (2020, 24 de marzo), *Sana distancia COVID-19*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/salud/documentos/sana-distancia>

Secretaría de Seguridad Ciudadana (2021), *Empresas registradas para servicio de seguridad privada*. Consultado el 05.05.2021 en: [http://data.ssp.cdmx.gob.mx/escoltas/empresas\\_registradas.html](http://data.ssp.cdmx.gob.mx/escoltas/empresas_registradas.html)

Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (2019, 1 de febrero), *Estrategia Nacional de Seguridad Pública*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sspc/es/articulos/estrategia-nacional-de-seguridad-publica?idiom=es>

Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (2020, 30 de enero), *Acceso a la información*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sspc/documentos/acceso-a-la-informacion-189758?idiom=es>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2017, 5 de diciembre), *¿Qué es el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP)?* Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/que-es-el-sistema-nacional-de-seguridad-publica>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2016, 27 de octubre), *¿Quiénes integran al Sistema Nacional de Seguridad Pública?* Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/quienes-integran-al-sistema-nacional-de-seguridad-publica?idiom=es>

#### *Otras fuentes*

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos

Ley Federal de Seguridad Privada

Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita

Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública (Ley Abrogada, DOF 02-01-2009)

Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024)

Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública

Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana

## **Anexos**

### Anexo A

**Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa  
Maestría en Estudios Organizacionales**

Cuestionario para entrevista estructurada  
Aplicación: modalidad virtual  
Investigación sobre el cambio estructural y la toma de decisiones  
Unidad de análisis: Organización de Seguridad Privada

Folio de entrevista:

Fecha:

Horario de inicio:

Horario de término:

Género del entrevistado(a): Mujer (  ) Hombre (  )

#### **DIRECTIVOS**

- **Preguntas generales**

¿Cuántos años lleva trabajando en esta organización?

¿Cuál es su máximo grado académico?

¿Cuántos trabajadores están a su cargo?

- **Preguntas sobre los procesos de cambio**

Conforme a lo que conoce puede explicar ¿qué cambios se han dado en la organización?

¿Cómo se han dado los cambios en los que usted ha participado?

De acuerdo con su experiencia ¿cuál es la razón por la que fue necesario realizar los cambios?

¿Cómo ha participado en los procesos de cambio?

¿Qué funciones ha desempeñado en estos procesos?

¿Qué factores internos han repercutido en los procesos de cambio?

¿Cuáles son los factores externos que considera los han propiciado?

¿Estos cambios causaron alguna modificación en la estructura de la organización?, si es así ¿cuál ha sido?

¿Cómo han logrado usted y sus colaboradores adaptarse a estos procesos de cambio?



¿Qué problemas se han generado en los procesos de adaptación?

¿Ha requerido de personal externo para llevar a cabo el cambio? ¿por qué?

¿Se ha requerido de alguna capacitación para lograr el cambio?

¿Cuáles considera son los resultados obtenidos en la implementación del cambio?

- **Preguntas acerca de la toma de decisiones**

¿Qué aspectos se toman en consideración para tomar decisiones que involucran un cambio?

¿Cómo se toma en cuenta la o las estrategias base que permiten lograr los objetivos de la organización?

¿Quién y cómo se toman las decisiones?

¿Qué niveles jerárquicos son consultados para realizar los cambios planteados?

¿Cuáles considera son las principales estrategias que se han llevado a cabo para lograr los cambios planeados?

## Anexo B

### Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa Maestría en Estudios Organizacionales

Cuestionario para entrevista estructurada

Aplicación: modalidad virtual

Investigación sobre el cambio estructural y la toma de decisiones

Unidad de análisis: Organización de Seguridad Privada

Folio de entrevista:

Fecha:

Horario de inicio:

Horario de término:

Género del entrevistado(a): Mujer ( ) Hombre ( )

#### **PERSONAL DEL EQUIPO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

- **Preguntas generales**

¿Cuántos años lleva trabajando en esta organización?

¿Cuál es su máximo grado académico?

¿A qué área o departamento pertenece?

¿Qué cargo/puesto ocupa?

¿Tiene trabajadores a su cargo? ¿cuántos?

- **Preguntas sobre los procesos de cambio**

¿Cuáles considera son las razones por las que su área y/o jefe inmediato lo han elegido como miembro del equipo de cambio organizacional?

¿Conoce los objetivos por los que fue formado el equipo de cambio organizacional?

¿Cómo funciona el equipo de cambio organizacional?

¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de cambio organizacional?

¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de cambio en el que ha participado?

¿En qué parte del proceso de cambio ha participado y cómo ha sido su participación?

¿Se ha requerido de personal externo para realizar los procesos de cambio? ¿por qué?

¿Qué tipo de capacitación o formación ha recibido con relación al tópico de cambio organizacional por parte de la organización?

¿Conoce las razones por las que se han dado estos procesos de cambio en la organización?

Desde su punto de vista, ¿qué factores internos han repercutido en los procesos de cambio?

¿Cuáles son los factores externos que considera han propiciado los procesos de cambio?

¿Cuáles considera han sido los principales problemas a los que se han enfrentado en estos procesos de cambio?

¿Cómo ha sido el proceso de adaptación de los miembros de la organización?

¿Considera que el equipo ha logrado implementar los procesos de cambio adecuadamente?

¿Cuáles considera han sido los principales resultados derivados de estos cambios?

- **Preguntas acerca de la toma de decisiones**

¿En el equipo de cambio organizacional cómo se toman las decisiones?

¿Al realizar los cambios planteados se toma en cuenta la participación de los miembros de la organización para tomar las decisiones estratégicas?

¿Cuáles considera son las principales estrategias que se han llevado a cabo para lograr los cambios planeados?

¿Cómo son evaluadas las decisiones que toma el equipo de cambio organizacional?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00155

Matrícula: 2193801402

Proceso de cambio organizacional y estructural en una Organización de Seguridad Privada.

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 11:00 horas del día 22 del mes de febrero del año 2022 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ  
DR. JORGE FERREGRINO FERREGRINO  
DRA. DORA LETY LOPEZ CALZADA



Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JOSE GERARDO LEON SANCHEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

**APROBAR**

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

*Leon Sanchez  
Jose Gerardo*

JOSE GERARDO LEON SANCHEZ  
ALUMNO

REVISÓ

*[Signature]*

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

*[Signature]*

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

*[Signature]*

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ

VOCAL

*[Signature]*

DR. JORGE FERREGRINO FERREGRINO

SECRETARIA

*[Signature]*

DRA. DORA LETY LOPEZ CALZADA

El presente documento cuenta con la firma -autógrafa, escaneada o digital, según corresponda- del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta - Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella