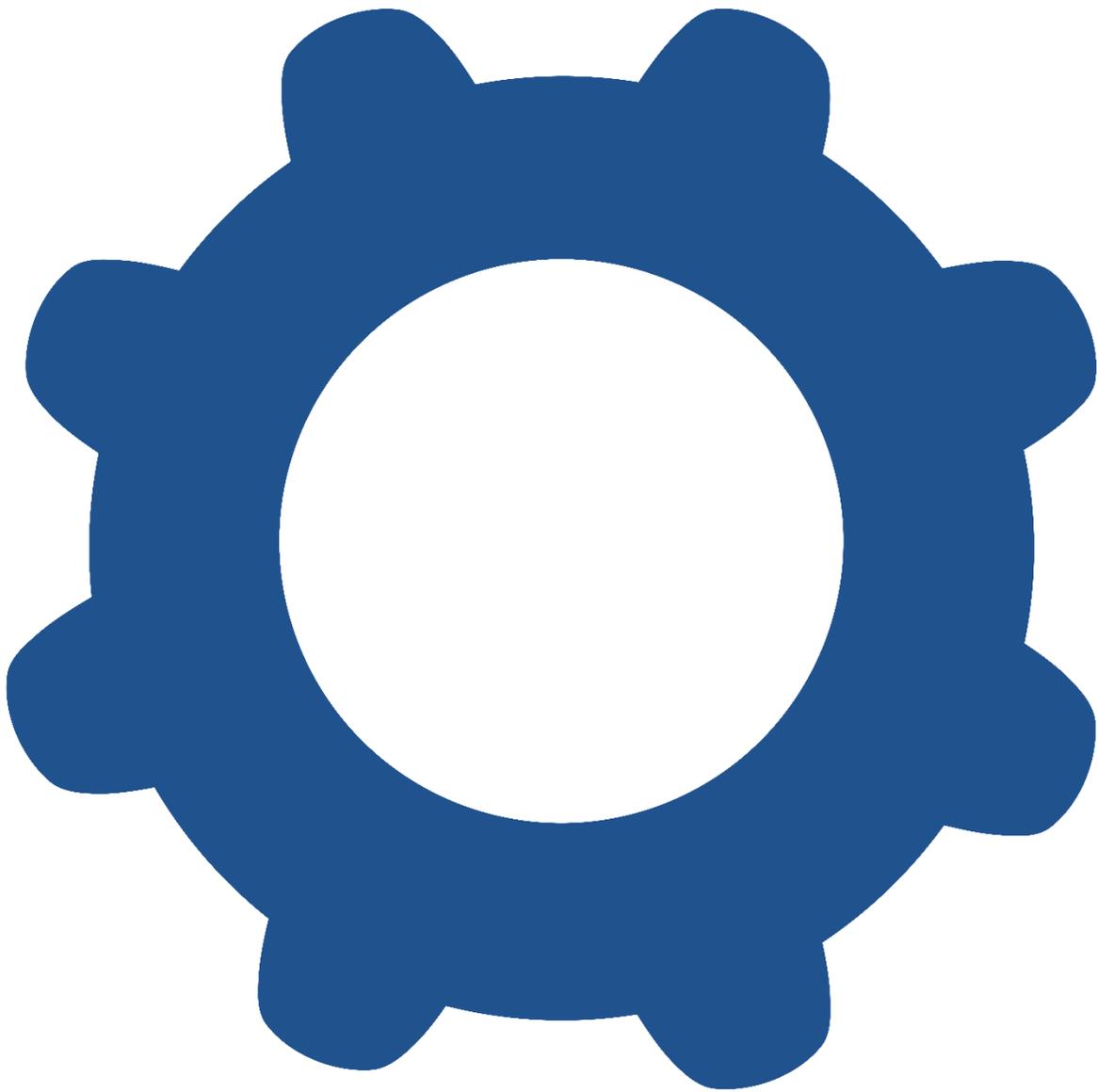


# Saberes Administrativos



Universidad Veracruzana  
Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores  
de las Ciencias Administrativas



Vol. #3 Julio – Diciembre 2023

Revista del Instituto de Investigaciones y Estudios  
Superiores de las Ciencias Administrativas

Temas Generales de Administración

---

**Directorio**

Dr. Martín Aguilar Sánchez  
**Rector**

Dr. Juan Ortiz Escamilla  
**Secretario Académico**

Mtra. Lizbeth Viveros Cancino  
**Secretaría de Administración y Finanzas**

Dr. Roberto Zenteno Cuevas  
**Director General de Investigaciones**

Dr. Edgar Javier González Gaudiano  
**Director General de la Unidad de Estudios de Posgrado**

Dr. Luis Alberto Delfín Beltrán  
**Director del I.I.E.S.C.A.**

Dr. Oscar González Muñoz  
**Director de la Revista Saberes Administrativos del I.I.E.S.C.A.**

# Saberes Administrativos

Vol. 3 02-2023

**Comité Editorial Internacional:** Dr. Adrián Martínez González, Catedrático de la Universidad Autónoma de México; Dra. Lourdes Zubieta, Catedrático de la Bishop's University, Williams School of Business, Quebec, Canadá; Dra. Mercedes Delgado Fernández, Decano de la Escuela de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Habana. Cuba; Dr. Juan de Dios González Ibarra, catedrático de la Universidad Autónoma de Morelos, Dr. Ramiro Serrano García, Catedrático del Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá, Madrid, España.

**Comité Editorial del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas:** Dr. Luis Alberto Delfín Beltrán, Dr. Jesús Escudero Macluf, Dr. Julio César Sosa Miro, Dra. Yolanda Ramírez Vázquez, Dra. Milagros Cano Flores, Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés y Dr. Raúl Manuel Arano Chávez. Académicos de la Universidad Veracruzana.

**Comité Editorial de la Revista Saberes Administrativos:** Dra. Teresa García López, Dra. Marisa Pérez Tirado y Dr. Francisco Emilio Hernández Ortiz. Académicos de la Universidad Veracruzana.

**Lectores revisores:** Dr. Carlos Hernández Rodríguez, Dr. Julio Cesar Sosa Miro, Dr. Jesús Escudero Macluf, Dra. Veronica Alejandra González Muñoz, Dra. Yolanda Ramírez Vázquez, Dr. Raúl Manuel Arano Chávez, Dr. Luis Fernando Villafuerte Valdes, Dr. Daniel Armando Olivera Gomez, Dra. Rosa Marina Madrid Paredones, Dra. María Teresa Montalvo Romero y Dr. Daniel Perez Soto Romero. Académicos de la Universidad Veracruzana. Dra. Juana Hernández Chavarría, Dr. Iván González Lazalde y Dra. Quetzal Galván Ismael. Académicos del Instituto Tecnológico de Durango. Mtro. Jose Mariano Morales Vázquez. Doctorante en Alta Dirección de Organizaciones.

**Edición y revisión:** Lic. Zhamira Delfín Yunez; **Registro en portal:** Dra. Marisa Pérez Tirado.

---

**Saberes Administrativos Vol. 3 No. 2 Julio-Diciembre 2023.** Revista semestral publicada de manera electrónica para consulta abierta y gratuita a través de internet. <https://www.uv.mx/iiesca/general/saberes-administrativos/>, editada por la Universidad Veracruzana a través del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Lomas del Estadio S/N, Col. Centro, C.P. 91000, Xalapa, Veracruz, México. Director de la Revista Saberes Administrativos: Dr. Oscar González Muñoz. Teléfono +52 (228) 8 42 17 00, extensión 13907. Reserva de Derechos al uso exclusivo del Título: 04-2007-050416374900-102, ISSN electrónico: 2992-7382, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Tiene como objetivo la difusión del conocimiento administrativo, principalmente del resultado de la investigación en el campo de las ciencias administrativas. «Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial 4.0 Internacional»

Esta revista está disponible de manera electrónica en <https://www.uv.mx/iiesca/general/saberes-administrativos/>

Para cualquier duda o comentario sobre esta publicación, escribir a: [oscgonzalez@uv.mx](mailto:oscgonzalez@uv.mx)

## **EDITORIAL**

En el segundo semestre del año 2023, el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana, gestiona y promueve los eventos académicos de los programas educativos incorporados al Sistema Nacional de Posgrado incorporados al CONACHYT, destacando conferencias y momentos del diálogo para la difusión de las experiencias profesionales.

En tanto, la realización de los eventos académicos, contribuye a la gestión de la eficiencia terminal y presentación de proyectos finales de investigación. Así como en la gestión de nuevos proyectos académicos y protocolos de investigación, donde participan estudiantes de posgrado y académicos, que se mantienen en proceso exploratorio.

Sirva el presente para agradecer a los colaboradores de la Revista Saberes Administrativos, quienes han demostrado un alto compromiso con la presentación de sus trabajos de investigación y los trabajos ahí publicados. Y, por tanto, al compromiso de los revisores-árbitros de la publicación final presentada.

DICIEMBRE, 2023

**COMITÉ EDITORIAL**

## SUMARIO

**Caracterización de la Cultura Organizacional del área administrativa de una institución de educación privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz.....01**

Juan Manuel Ortiz García  
María Elena Pensado Fernández  
Abraham Manuel Ortiz Barradas

**Condiciones de trabajo y su asociación con el compromiso laboral en una fábrica de alimentos.....24**

Itzel Jhoany Rivera Amaya  
Teresa García López  
Daniel Pérez Soto Romero

**Propuesta metodológica para conocer la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y su relación con el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal.....44**

Carolina Mesa Rendón  
Teresa García López

**Aceptación de originales para su publicación en Saberes Administrativos.....60**

## SUMMARY

*Characterization of the Organizational Culture of the administrative area of a private education institution in the city of Xalapa, Veracruz.....01*

Juan Manuel Ortiz García  
María Elena Pensado Fernández  
Abraham Manuel Ortiz Barradas

*Working conditions and their association with labor commitment in a food factory .....24*

Itzel Jhoany Rivera Amaya  
Teresa García López  
Daniel Pérez Soto Romero

*Methodological proposal to know the perception of the social marketing mix of the Departamento de Salud animal de Xalapa and its relationship with the consumer regarding animal welfare actions .....44*

Carolina Mesa Rendón  
Teresa García López

*Guidelines for authors.....60*

## Caracterización de la Cultura Organizacional del área administrativa de una institución de educación privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz

(Characterization of the Organizational Culture of the administrative area of a private education institution in the city of Xalapa, Veracruz)

---

Juan Manuel Ortiz García <sup>\*</sup>, María Elena Pensado Fernández <sup>\*\*</sup> y Abraham Manuel Ortiz Barradas <sup>\*\*\*</sup>

Recibido: 09/11/23

Aceptado: 18/12/23

### RESUMEN

Las organizaciones, como entidades pensadas, diseñadas, implementadas e integradas por personas para satisfacer de manera eficiente necesidades de los miembros de una comunidad, se encuentran inmersas en un entorno cuyos factores inciden en su quehacer. Sin soslayar la importancia que para el funcionamiento de la organización tiene cada uno de dichos factores, al interior de la organización existen otros tantos que también condicionan ese quehacer; entre ellos, se puede contar un fenómeno de carácter social que por su naturaleza incide en el clima percibido por los actores organizacionales y, por ende, en su comportamiento, en su productividad y en su satisfacción laboral cobrando una relevancia que en varios casos pasa desapercibida. Este fenómeno es la cultura que al interior de la organización se crea y se recrea, concepto conocido en el ámbito de la gestión de las organizaciones como Cultura Organizacional. El estudio cuyos resultados por este medio se reportan, tuvo el propósito de caracterizar -siempre desde la percepción de los colaboradores- la cultura que prevalece en el contexto de una de las instituciones de educación superior de carácter privado ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México que, por su origen y características, se instituye como una de las entidades educativas particulares de relevancia en cuanto a la formación de profesionales en la región. Asimismo, se pretendió conocer, en el marco de la cultura identificada, el punto de vista de quienes ostentan niveles medios de mando en esta entidad educativa, respecto a la gestión desarrollada en contribución al alcance de los propósitos organizacionales establecidos por la alta dirección. Con base en los hallazgos de este estudio, se realizan algunas sugerencias a la función directiva reportada.

**Palabras clave:** Organización; Gestión Organizacional; Función Directiva; Cultura Organizacional.

### ABSTRACT

*Organization, as entities thought, designed, implemented, and integrated by people to efficiently satisfy the needs of the members of a community, are immersed in an environment whose factors affect their work. Without ignoring the importance that each of these factors has for the functioning of the organization, within the organization there are many others that also condition that task; among them, we can count a phenomenon of a social nature that, due to its nature, affects the climate perceived by organizational actors, and therefore, the behavior, their productivity and their job satisfaction, gaining a relevance that in several cases goes unnoticed. This phenomenon is the culture that is created and recreated within the organization, a concept known in the field of organizational management as Organizational Culture. The study whose results are reported by this means had the purpose of characterizing -always from the perception of the collaborators- the culture that prevails in the context of one of the private higher education institutions located in the city of Xalapa, Veracruz, México, which due to its origin and characteristics is established as one of particular educational entities of relevance in terms of the training of professionals in the region. Likewise, it was intended to know, within the framework of the identified culture, the point of view of those who hold middle levels of command in this educational entity, regarding the management developed in contribution to the scope of the organizational purposes established by senior management. Based on the findings of this study, some suggestions are made to the reported managerial function.*

**Keywords:** Organization; Organizational Management; Directive Function; Organizational Culture

**JEL Classification:** O15.

---

\* Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, IIESCA, UV. E-mail: [juortiz@uv.mx](mailto:juortiz@uv.mx)

\*\* Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, IIESCA, UV. E-mail: [epensado@uv.mx](mailto:epensado@uv.mx)

\*\*\* Académico de la Facultad de Psicología UV, E-mail: [abrtortiz@uv.mx](mailto:abrtortiz@uv.mx)

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las dimensiones que inciden en el quehacer de las organizaciones, la cultura que al interior se genera constituye un factor de puntual relevancia toda vez que la misma, como resultado de la interacción humana, sienta las bases para el establecimiento del clima laboral en cuyo marco se crean percepciones que derivan en actitudes y comportamientos, que bien pueden favorecer o bien obstaculizar el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Gran parte de estos comportamientos se dan por sentado, y ello por lo general se refleja en la postura que las organizaciones productivas tienen en cuanto a su desarrollo, tratando de lograr posicionamientos en donde los aspectos mercadológicos y financieros, entre otros, ocupan el pensamiento de los inversores enfocando sus esfuerzos en estrategias que coadyuven al retorno del capital invertido y a la rentabilidad de su actividad empresarial, soslayando de cierta manera la dimensión humana de su entidad. Si bien esta situación pareciera no constituir un problema en sí, a futuro pudiese convertirse en una situación a resolver, considerando sobre todo que de las personas que integran a la organización, depende en gran medida el éxito organizacional, y que la gestión de su talento representa una labor directiva que conlleva retos, dada la diversidad y complejidad de la naturaleza humana.

En este marco conceptual, si bien al momento del estudio no se percibió una problemática específica que abordar en la entidad educativa elegida, posterior a una plática con la dirección general de la misma, se consideró oportuno identificar aspectos que permitieran, a través de la caracterización de la cultura que al interior de la misma prevalece y que es percibida por sus colaboradores administrativos, compartir a los responsables institucionales un conocimiento un tanto más a fondo de la naturaleza humana de su organización, lo cual es posible visualizar como una coyuntura que permita acciones tendientes a contribuir a la mejora a favor de un logro más eficiente de los propósitos institucionales establecidos por la alta dirección.

Realizar estudios en el campo de conocimientos del comportamiento humano en las organizaciones resulta en cualquier instancia un trabajo fascinante a la vez que un reto; fascinante, considerando que el ser humano constituye -en conjunto con sus competencias- el elemento de mayor relevancia para el quehacer organizacional y para el eficiente logro de los propósitos que se hayan establecido. Un reto, teniendo en cuenta la naturaleza

humana, siempre cambiante en el marco de las circunstancias que le rodean. Tratar de comprender dicho comportamiento abona, sin lugar a dudas, a la eficiencia de la productividad de la organización tanto como a la satisfacción que sus colaboradores puedan lograr a partir de la realización de su trabajo, satisfacción que puede traducirse en su crecimiento profesional y personal.

Es aquí donde el estudio de la cultura que emerge y se mantiene en el contexto organizacional cobra importancia, sobre todo considerando que a partir de la misma se establecen ambientes de trabajo que de manera importante inciden en el comportamiento de las personas que lo integran. Al respecto Chiavenato afirma que "Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional" (2011: 72). Pensada la Cultura Organizacional como un fenómeno social que en el contexto laboral permite una forma de vida derivada de las relaciones humanas, y que al haber coadyuvado a la adaptación de la entidad productiva al contexto social al que pertenece, y a su consolidación interna, se considera válida para ejercerla y establecer una forma de pensar, valorar y hacer en relación al quehacer que allí se desarrolle (Ortiz, 2016, con base en los conceptos de Schein (1999) y Díaz de Rada (2002), este fenómeno se instituye como factor organizacional a considerar al momento de realizar investigaciones sobre el comportamiento humano basadas en diferentes paradigmas como son los propuestos por Allaire y Firsirotu (en Abravanel, 1989), Hofstede (1999) y Cameron y Quinn (1999), situación que puede considerarse aún como un área de oportunidad en México.

Es en este entendido que se pensó realizar una investigación sobre la cultura organizacional que prevalece en una universidad privada con tradición en la ciudad de Xalapa, Veracruz, y visualizar a través de los hallazgos tanto de la percepción que el personal administrativo tiene respecto a la prevalencia de este fenómeno social en ese contexto de estudio, como su expectativa respecto a dicho fenómeno; de igual manera, y en el mismo marco, la autopercepción que el personal de mandos medios tiene respecto a su gestión.

Con ello, se espera contribuir en los siguientes aspectos: Sociales a favor del propio personal de la organización y de la sociedad a la que se debe; económicos en el sentido de lograr mayor rentabilidad financiera para la propia empresa a partir

del desarrollo de su personal en el marco de la cultura prevaleciente en el contexto organizacional de estudio; políticos en cuanto al posicionamiento de la institución en el mercado educativo al que pertenece, y científicos respecto a la aportación de los resultados del estudio al campo de conocimientos de la gestión organizacional, en particular en lo que respecta al diagnóstico de la Cultura Organizacional.

## I DESARROLLO

Como objetivo general de la investigación se planteó describir la cultura organizacional prevaleciente en el contexto de estudio estableciendo como objetivos específicos el identificar la percepción que los colaboradores del área administrativa tienen sobre dicha cultura, además de conocer su expectativa respecto a la misma. De igual manera, conocer la autopercepción de la gestión desarrollada por los mandos medios, en el marco de la cultura organizacional en la que desempeñan su labor. Lo anterior, a través de una investigación orientada a proporcionar información que pudiese contribuir a solucionar problemas potenciales en cuanto a la gestión de recursos humanos se refiere en la organización sujeto de estudio.

La información se obtuvo directamente y en un solo momento en el lugar mismo donde el fenómeno de estudio tiene lugar, sin manipular variable alguna, lo que la caracteriza, acorde a la propuesta de Ortiz y Escudero (2006), como un estudio de campo, no experimental transeccional, con un alcance descriptivo y un enfoque cuantitativo, dado que las percepciones de los sujetos de estudio fueron tratadas de manera proporcional para conocer en qué cantidad se visualizaba el fenómeno en cuestión al momento de la investigación. Participaron de manera voluntaria y con su consentimiento, 65 colaboradores del área administrativa de la entidad educativa en estudio, siendo 34 mujeres (52%) y 31 hombres (48%).

La estrategia utilizada para recabar los datos fue la encuesta y el instrumento, el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI, por sus siglas en inglés) elaborado por Cameron y Quinn (1999), con base en el modelo teórico de Quinn y Rorbaugh (1983), denominado *Competing Values Framework* (MVC, por sus siglas en castellano). El instrumento, validado por ellos mismos, propone cuatro tipos de cultura, a saber, Cooperación o *Cultura tipo Clan*; Creación o *Cultura tipo Adhocracia*; Competición o *Cultura tipo Mercado*; y Control o *Cultura tipo Jerárquico*, caracterizadas a través de seis dimensiones: *Concepción del ambiente laboral de la organización*, *Estilo de liderazgo ejercido*, *Pautas de actuación de la gerencia*, factores culturales

que fomentan la *Cohesión Organizacional*, el *Énfasis Estratégico* aplicado a la tarea organizacional, y los *Criterios de Éxito*. Para conocer las pautas de actuación de la gerencia respecto a la cultura organizacional prevaleciente en el contexto de estudio, se aplicó un cuestionario diseñado *ex profeso* en el cual los mandos medios realizarían una autopercepción sobre su gerencia. Este instrumento se sometió a la validación de expertos y su confiabilidad fue determinada a través del análisis por el *Alfa de Cronbach*, obteniendo un índice de .937.

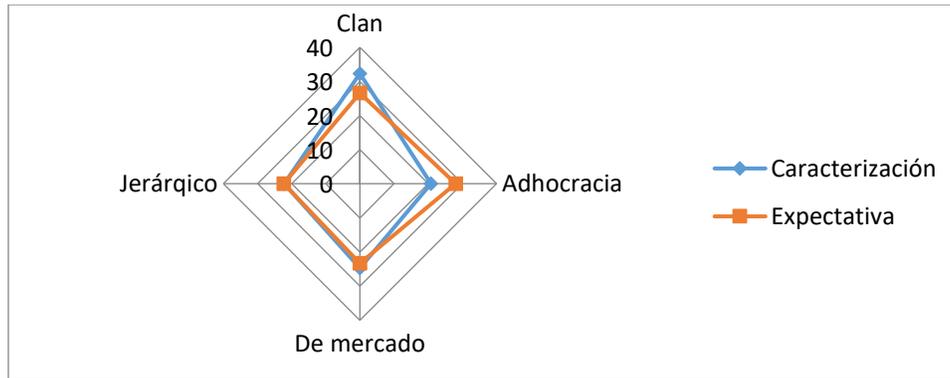
## II RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio considerando dos apartados; el primero relacionado con la opinión de los colaboradores del área administrativa de la entidad en estudio, el segundo considerando la autopercepción de los mandos medios involucrados en la gestión organizacional de la misma.

- a. Tipología de la Cultura Organizacional prevaleciente en el contexto de estudio acorde a la opinión del personal administrativo de la entidad en estudio.

**Gráfico 1. Muestra los resultados de la forma en que las/los integrantes administrativos de la organización en estudio, conciben el ambiente donde desarrollan su trabajo.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
32.3	20.8	24.7	22.2	26.6	28	23.3	22.3



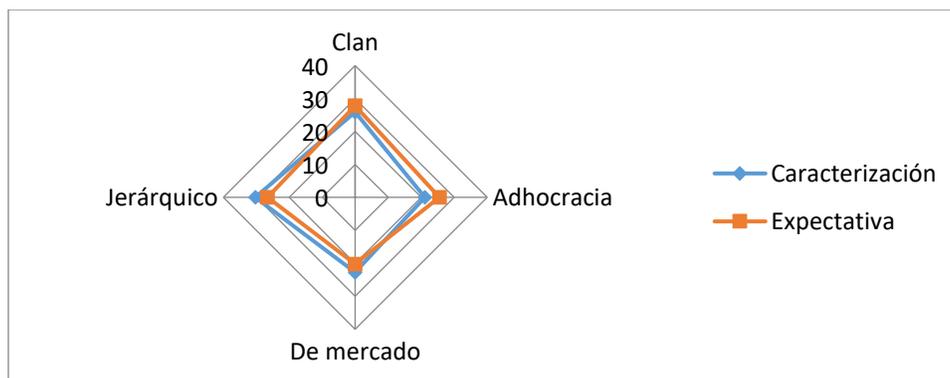
Fuente: elaboración propia.

La cultura, como una forma de vida social constituye un factor de relevancia para el desarrollo del comportamiento humano en la organización, por lo que la percepción del entorno que deriva de dicha cultura resulta importante para cualquier estudio organizacional. Los datos expresados en el gráfico que antecede permiten visualizar dos situaciones. En primera instancia, los encuestados conciben al ambiente laboral como un lugar agradable para realizar la labor encomendada, donde existe una gran calidad humana, en un entorno donde prevalece una

formalidad tanto en la estructura como en los procesos y normas que guían el trabajo a desarrollar; se puede decir que es una organización con un carácter burocrático preocupada por la producción a través del trabajo humano competitivo y orientado al logro cabal de los objetivos establecidos. En segundo lugar, es de resaltar que los informantes muestran una aspiración hacia el desarrollo de una cultura en la que prevalezca tanto el trabajo dinámico y el emprendimiento aun cuando se asuman riesgos para lograr los propósitos establecidos.

**Gráfico 2. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados respecto al estilo de liderazgo percibido en el contexto laboral.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
25.9	21.1	22.7	30.3	27.8	25.5	20.2	26.6



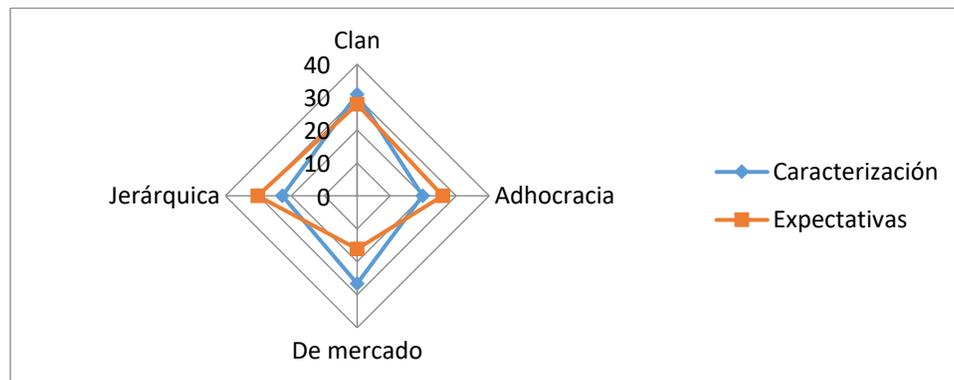
Fuente: elaboración propia.

El estilo de liderazgo ejercido en cualquier ámbito organizacional es un factor de importancia ya que de él depende en gran medida el comportamiento de los colaboradores y por ende el alcance de las metas y objetivos propuestos. En este entendido, y acorde a los datos arriba expresados, quienes participaron en el estudio consideran que el comportamiento de sus jefes se basa más en la tarea a desarrollar que en los aspectos relacionados con las personas bajo su dirección, aun cuando también

coexisten culturas tipo clan y adhocrática, más orientadas a las personas y al desarrollo de su potencial. En este sentido, es que aspiran a un cambio cultural donde el jefe de departamento se exprese como un mentor, un facilitador al cual se pueda recurrir en la realización del trabajo, y que como director se muestre como una persona emprendedora, innovadora, dispuesta a asumir riesgos y a motivar a sus subordinados para que lo asuman a favor de la organización y de ellos mismos.

**Gráfico 3. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados respecto a las pautas de actuación de la gerencia en el contexto laboral.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
30.8	19.8	26.6	22.7	27.8	25.9	16.1	30.2

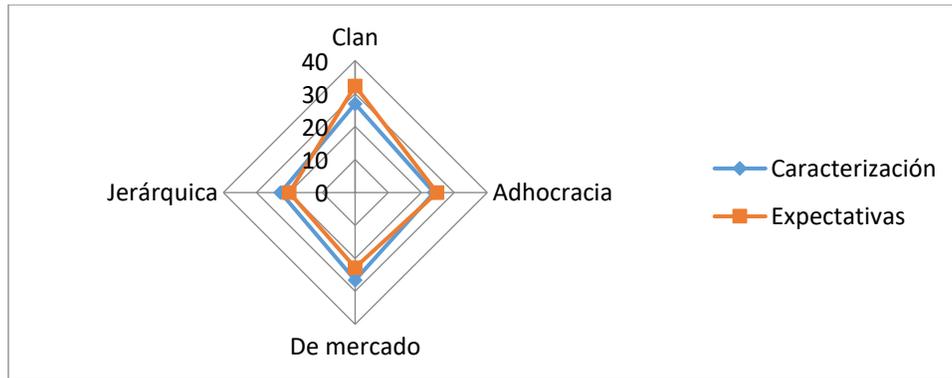


Fuente: elaboración propia.

Relacionado con el ítem anterior, la gestión que de su personal realice la organización a través de sus mandos medios, se considera de relevancia en el logro de los propósitos institucionales propuestos. Los datos expresados en el gráfico anterior establecen un contraste a considerar por la alta dirección, ya que si bien los encuestados perciben dicha gestión enfocada a la búsqueda de la competitividad, la producción y el éxito en el marco de la garantía de la seguridad y permanencia en el empleo a cambio de un desempeño eficiente de las funciones que les han sido asignadas, también consideran que existe un trabajo en equipo, el consenso y la participación en la toma de decisiones, también expresan que desearían que en el marco de esa gestión se permitiera acciones encaminadas a la promoción de trabajo libre y competitivo, haciendo uso de la innovación y la asunción de riesgos a favor del éxito organizacional

**Gráfico 4. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados en cuanto a los factores culturales que fomentan la cohesión en la institución.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
26.9	23.9	26.6	22.6	32.3	24.8	22.8	20



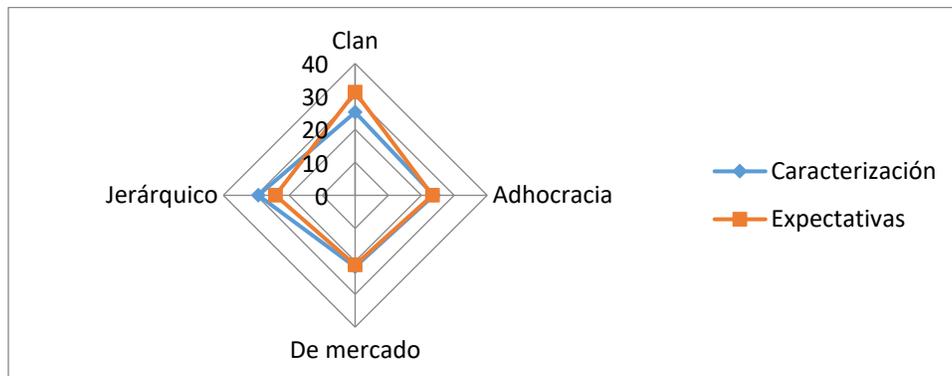
Fuente: elaboración propia.

Existen aspectos internos de las organizaciones que permiten una unión de los diferentes subsistemas que la integran y por ende de sus colaboradores. Tomando en cuenta la opinión de los participantes en el estudio, la cultura por ellos percibida se basa en el compromiso por el desarrollo y el éxtasis por estar a la vanguardia enfocando las acciones en la producción y el logro eficiente de los objetivos para posicionarse en el mercado educativo al

que pertenece siempre en el marco de las normas formuladas para cumplimiento del trabajo sin dejar de considerar la lealtad como la confianza mutua y el compromiso hacia la organización. Sin embargo, desearían que la dirección se enfocará más a generar dicha confianza y lealtad promoviendo además una mayor participación de los colaboradores en el aspecto de la aplicación de sus competencias con un compromiso hacia la innovación.

**Gráfico 5. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados en cuanto al énfasis estratégico aplicado en la institución.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
25.2	23.8	21.7	29.4	31.3	23.4	21.1	24.2



Fuente: elaboración propia.

La estrategia aplicada en las organizaciones

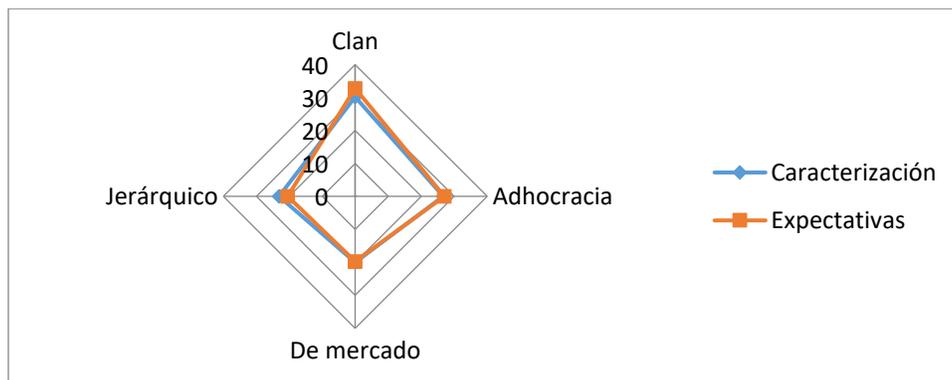
promueve las acciones necesarias para lograr las

metas y objetivos que se hayan planteado, por lo que la toma de decisiones sobre su elección e implementación es significativa para tal fin. Para el caso que nos ocupa y considerando los datos presentados en el gráfico anterior, es posible observar que de acuerdo a la opinión de los encuestados, la estrategia implementada en la entidad en estudio se basa principalmente en el debido cumplimiento del trabajo, dictado por normas formales, enfocándose en acciones orientadas al logro de las metas y objetivos establecidos, haciendo uso de mecanismos de

medición y de control, existiendo un énfasis por la adquisición de recursos vanguardistas para enfrentar los desafíos que vayan emergiendo, a fin de explorar nuevas situaciones y oportunidades. Por otro lado, dichos encuestados aspiran a una cultura donde se enfatice su desarrollo personal y profesional en el marco de una confianza y transparencia respecto a su participación, aspectos que valoren su experiencia y competencia para enfrentar en conjunto las situaciones emergentes con mayor oportunidad y efectividad.

**Gráfico 6. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados en cuanto al criterio de éxito organizacional.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
30.2	26.7	20	23.1	32.8	27	19.7	20.5



Fuente: elaboración propia.

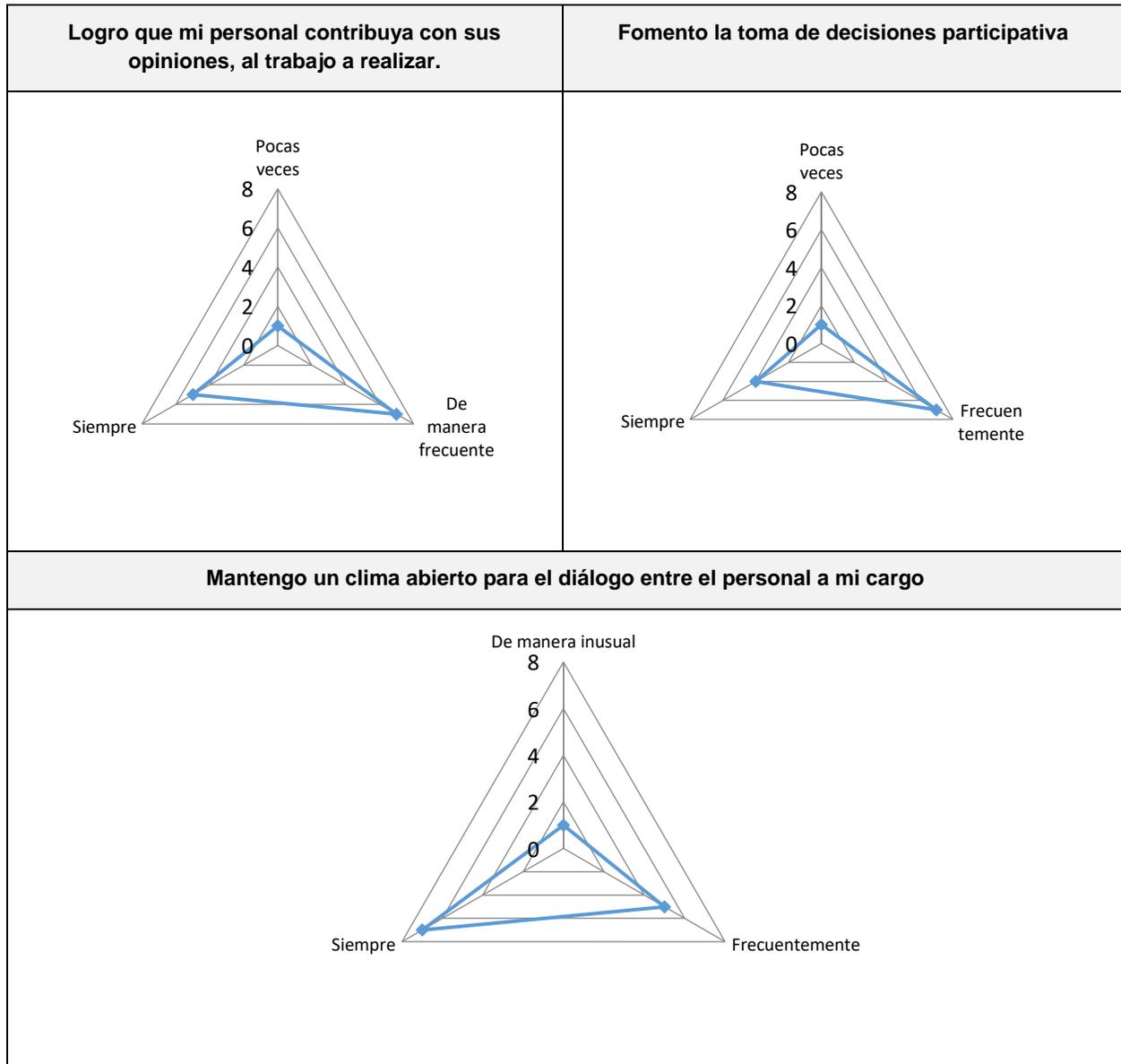
Toda organización, sin importar su naturaleza, pretende alcanzar con éxito en el alcance efectivo de los propósitos que se hayan establecido. El que corresponde a la entidad en estudio, es percibido por los colaboradores encuestados como un éxito logrado con base en dos orientaciones, la de las personas y la de la tarea a desarrollar. En el primer caso, existe una labor por parte de la alta dirección en cuanto a la ocupación por su personal, fomentando su desarrollo y el trabajo en equipo; en el segundo, consideran que el éxito alcanzado se define a partir de la innovación de bienes y servicios de la organización enfocados a satisfacer de la mejor manera las expectativas de los clientes o usuarios de los servicios que oferta como institución educativa. Lo anterior, en el marco de la estructura y la normatividad establecidas, con una orientación hacia la participación en el mercado al cual pertenece en el marco de un liderazgo competitivo.

desarrollada los mandos medios, por tipo de cultura

**CULTURA TIPO CLAN.** En este tipo de cultura el estilo de dirección se desarrolla con base en una estrategia donde el consenso y la participación conllevan a apostar decididamente por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Ello, unido a una confianza sin límites que permite la corresponsabilidad en el ejercicio de la tarea organizacional asignada, y a una mentalidad abierta, plural y participativa que conduce a percibir una cultura orientada a una forma de trabajo que se puede entender de carácter 'familiar'. En este entendido los resultados de la investigación son los siguientes.

b. Autopercepción de la gestión

**Gráficos 7, 8, 9. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la comunicación y la participación para con sus subordinados.**

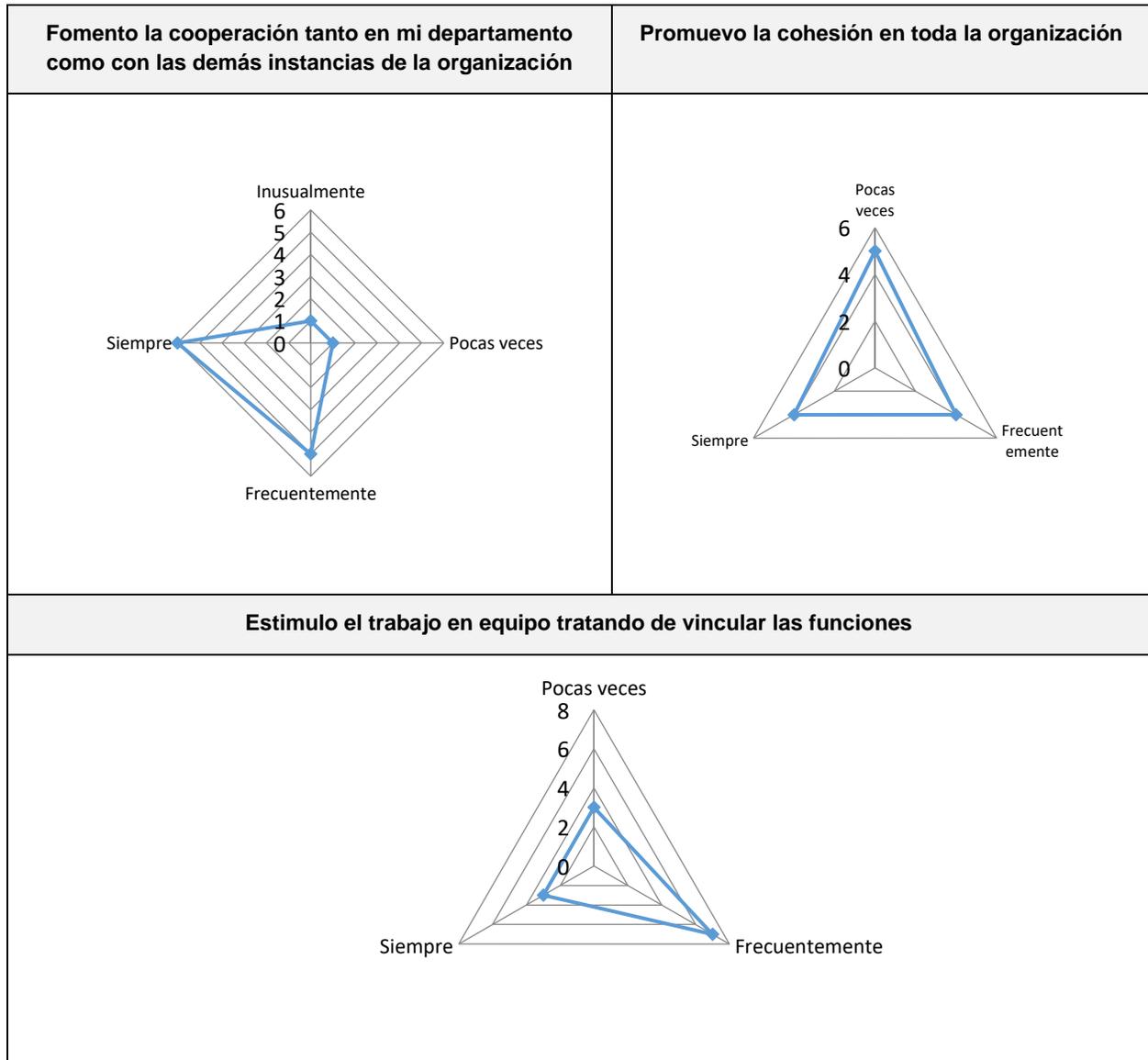


Fuente: elaboración propia.

Respecto al fomento a la comunicación y la participación en el contexto organizacional se puede catalogar al liderazgo de los directivos como democrático ya que es visible la inclinación por parte

de ellos en el trato con su personal, trato basado en el establecimiento de un clima abierto al diálogo que permite la opinión respecto a la labor a desarrollar, así como en la toma de decisiones.

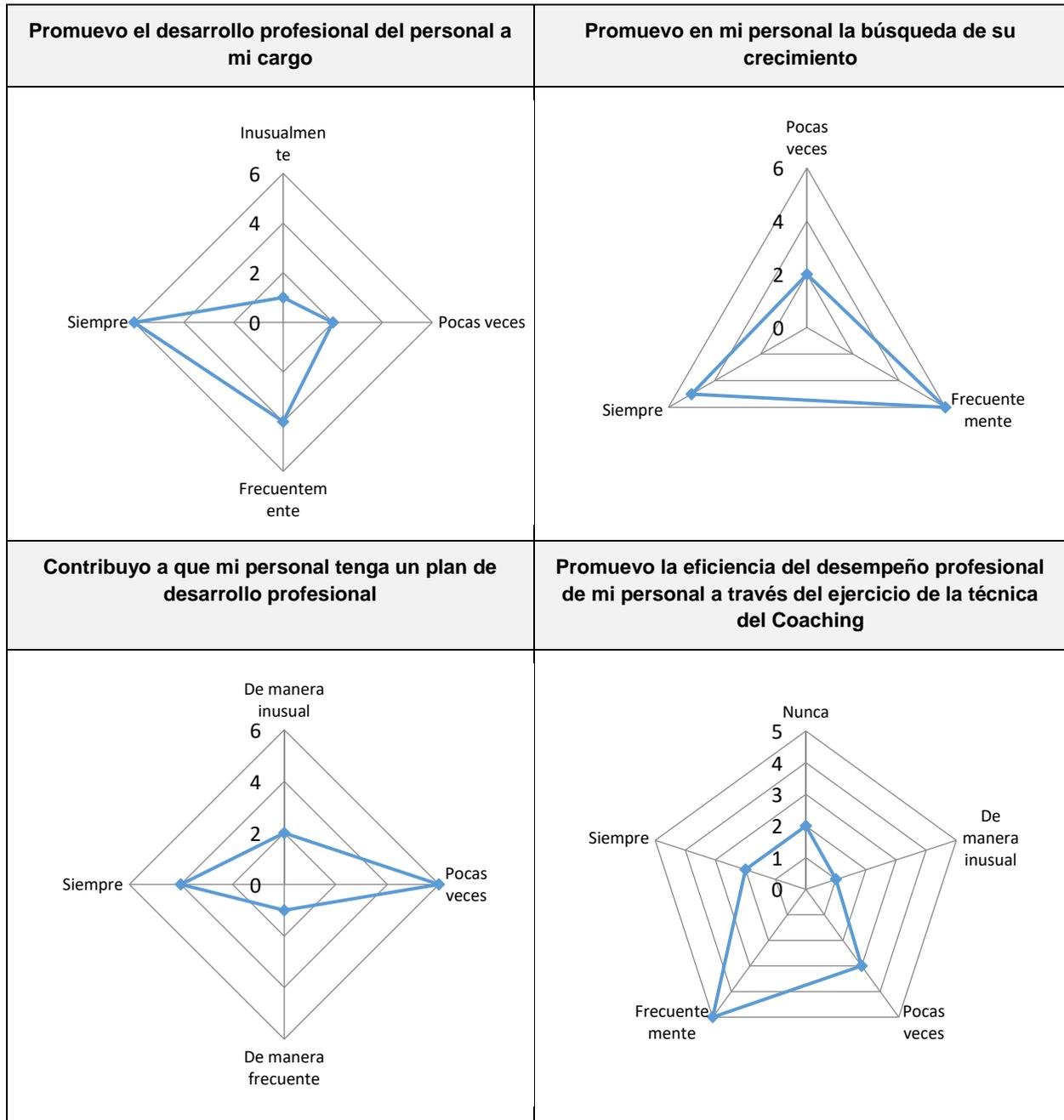
**Gráficos 10, 11, 12. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la cooperación entre sus subordinados.**



Fuente: elaboración propia.

Respecto al trabajo directivo de los mandos medios participantes en la encuesta, los datos aquí expresados indican una orientación considerable hacia el fomento de una cooperación por parte del personal a cargo, con las demás instancias de la institución, así como en la vinculación de funciones, lo cual identifica - como en el caso anterior- al liderazgo ejercido como democrático. Sin embargo, en cuanto a la cohesión para con el total de la organización, la opinión se encuentra dividida.

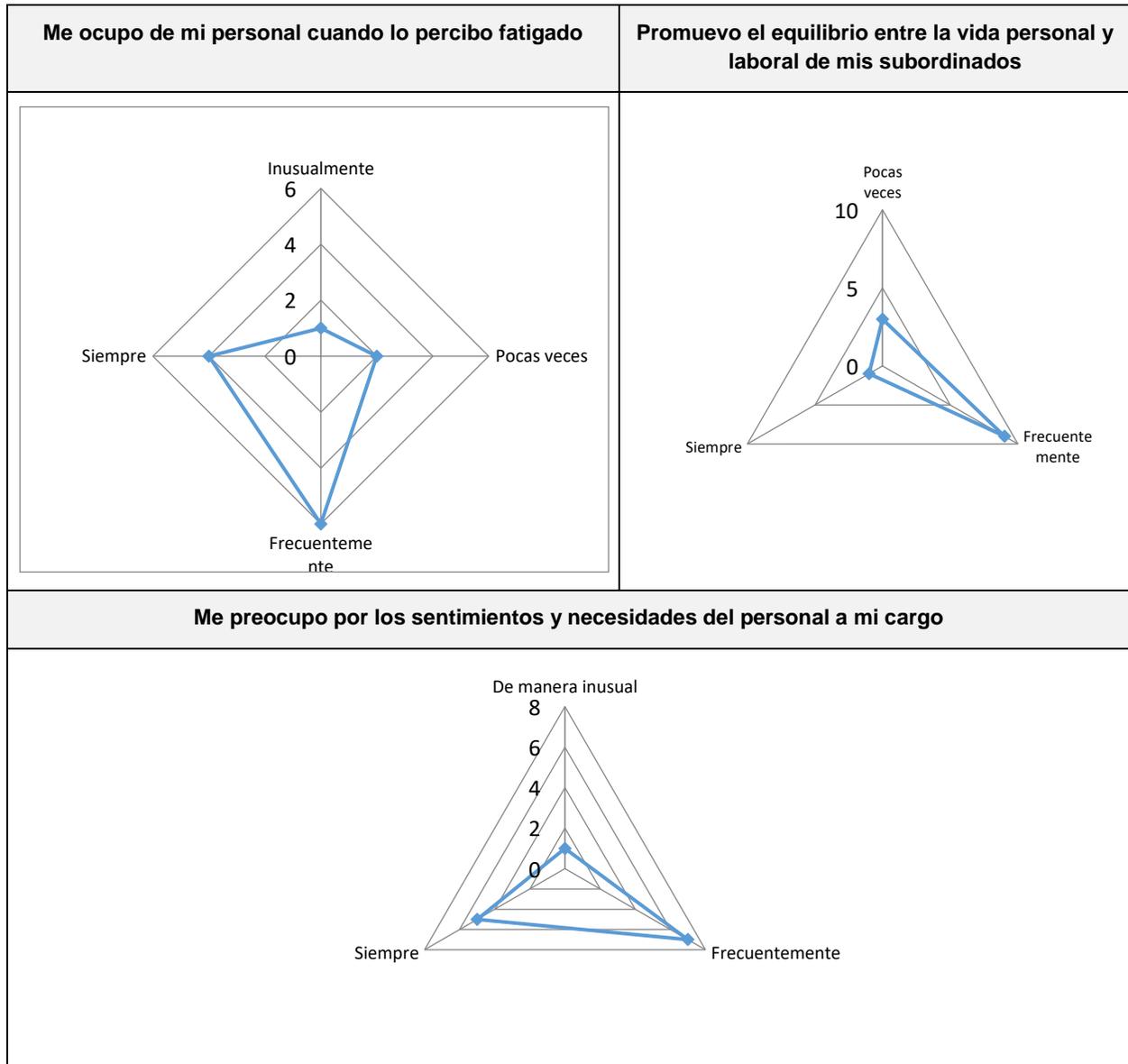
**Gráficos 13, 14, 15, 16. Muestran las opiniones de los encuestados respecto a la promoción del desarrollo de su personal.**



Fuente: elaboración propia.

Los datos aquí expresados por los mandos medios encuestados sugieren una fuerte promoción del desarrollo profesional del personal a su cargo. No obstante, lo anterior, no se percibe una alta orientación a la contribución de su parte en el diseño e implementación de un plan orientado a su desarrollo profesional.

**Gráficos 17, 18, 19. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al sentido humano que manifiestan hacia el personal a su cargo.**



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la dimensión humana de su departamento, y de acuerdo a los datos expresados en los gráficos que anteceden, los participantes encuestados muestran una alta tendencia a su preocupación por su personal tanto en el aspecto humano -sentimientos y necesidades- como en el aspecto laboral; esto último en cuanto a la fatiga que los colaboradores muestran en su cotidiana labor, así como en considerar el equilibrio entre su vida laboral y la personal.

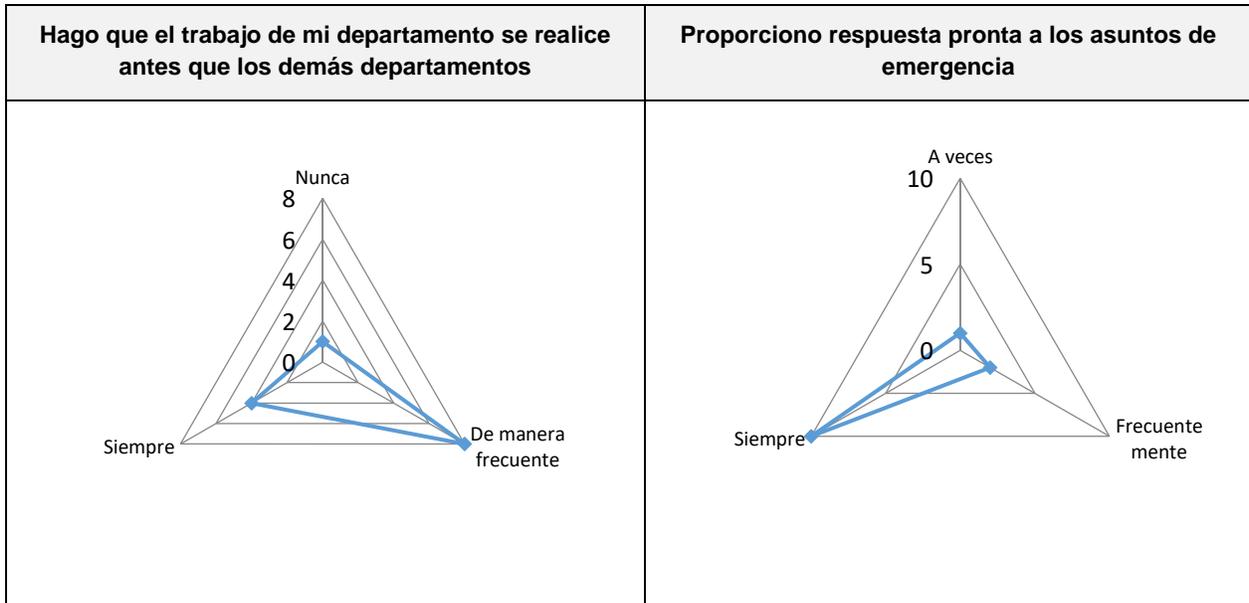
**CULTURA TIPO ADHOCRACIA.** En este tipo de cultura el estilo de dirección queda caracterizado

por la permanente convivencia entre la asunción del riesgo y la toma de decisiones para el logro de los objetivos planteados en el contexto organizacional; ello implica el ejercicio de la creatividad y la innovación, además del establecimiento de un amplio margen de maniobra en las acciones organizacionales a realizar. En esta línea de actuación, los valores compartidos entre el director y su personal tienen que ver con la adaptación al constante cambio del entorno a partir de la innovación desde una dimensión proyectiva. De manera estratégica, el dinamismo de las acciones emprendidas en el marco de la aceptación del cambio,

resulta un mecanismo de supervivencia que confiere signos de identidad en el marco de actuación de la

organización. Los resultados respecto a este tipo de cultura se expresan a continuación.

**Gráficos 20, 21. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la competencia al interior de la organización.**

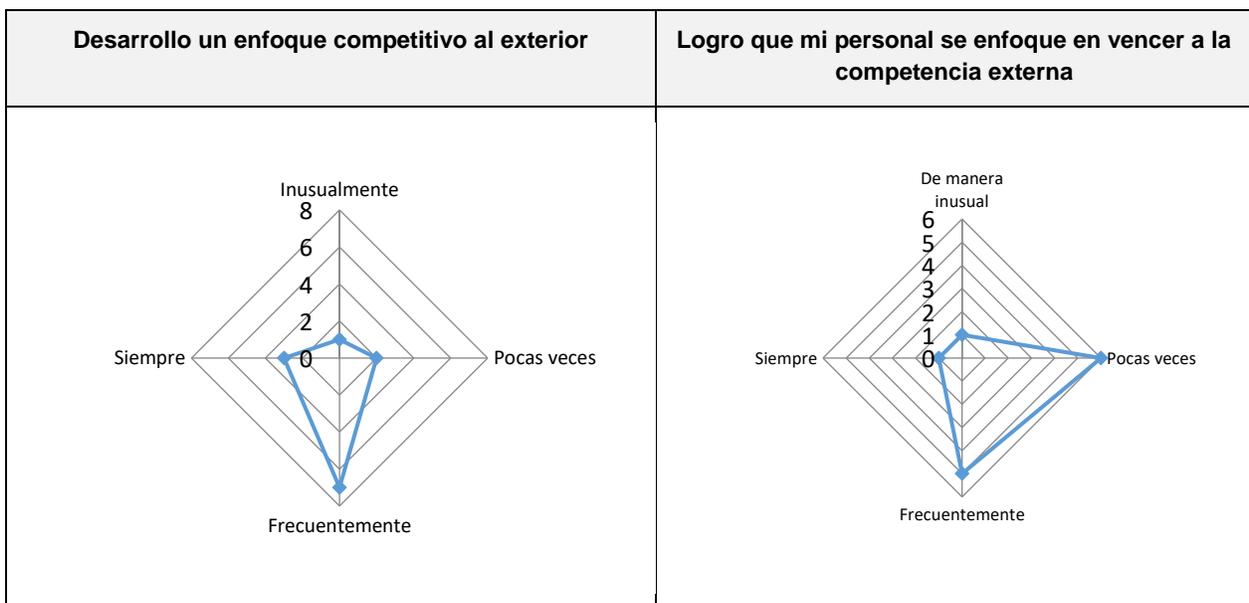


Fuente: elaboración propia.

En los datos aquí expresados se percibe una tendencia significativa del personal de mando medio encuestado, en cuanto a las acciones por ellos

emprendidas considerando la competencia interna respecto a la prontitud de respuesta a la tarea organizacional encomendada a su departamento.

**Gráficos 22, 23. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la competencia al exterior de la organización.**



Fuente: elaboración propia.

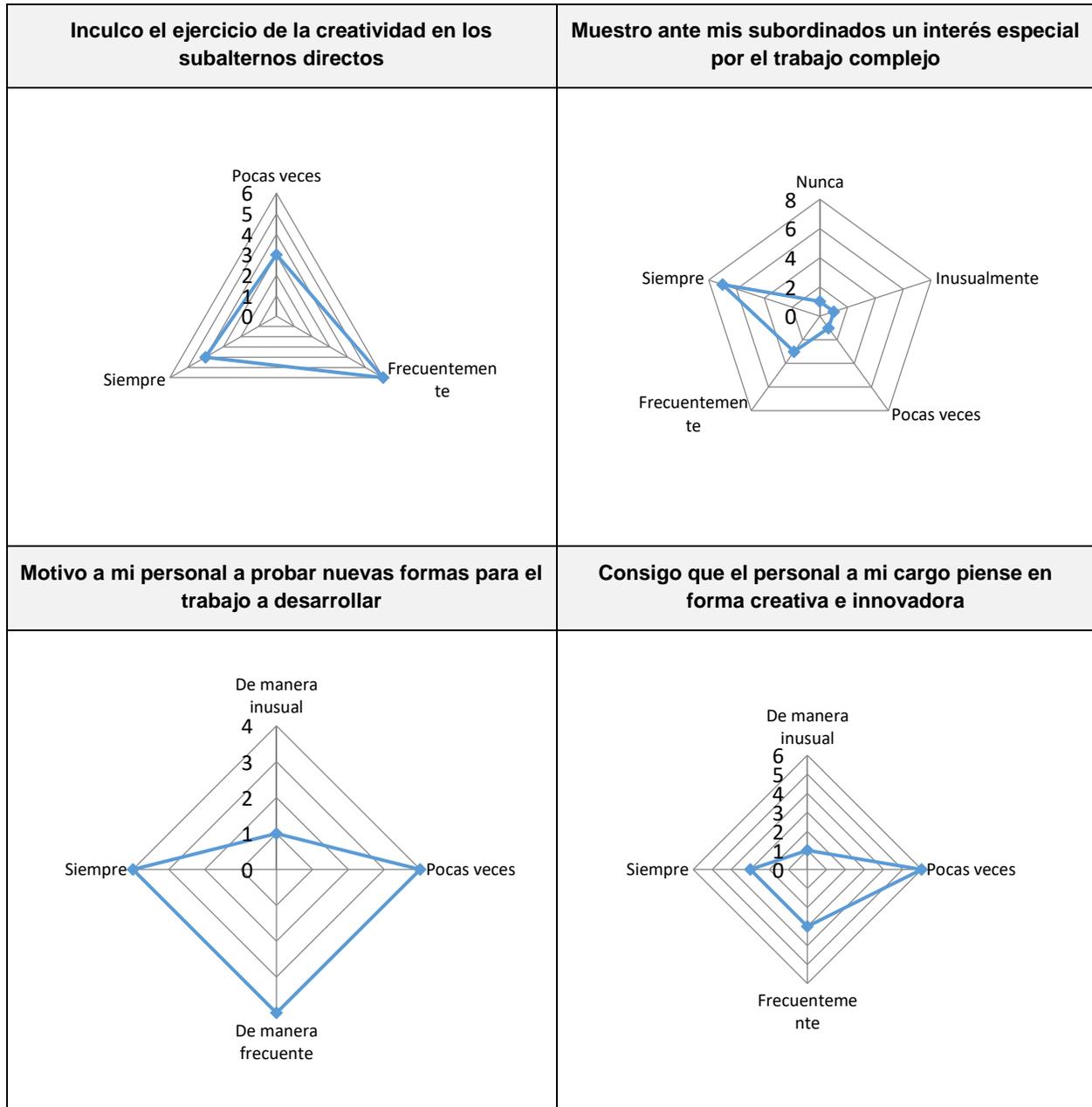
Hablando del cumplimiento de la tarea

organizacional, aun cuando se percibe un espíritu

competitivo hacia el exterior de la organización, no se percibe el total liderazgo para lograr el involucramiento

del personal a cargo de los mandos medios de la entidad estudiada.

**Gráficos 24, 25, 26, 27. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la competencia al interior de la organización.**

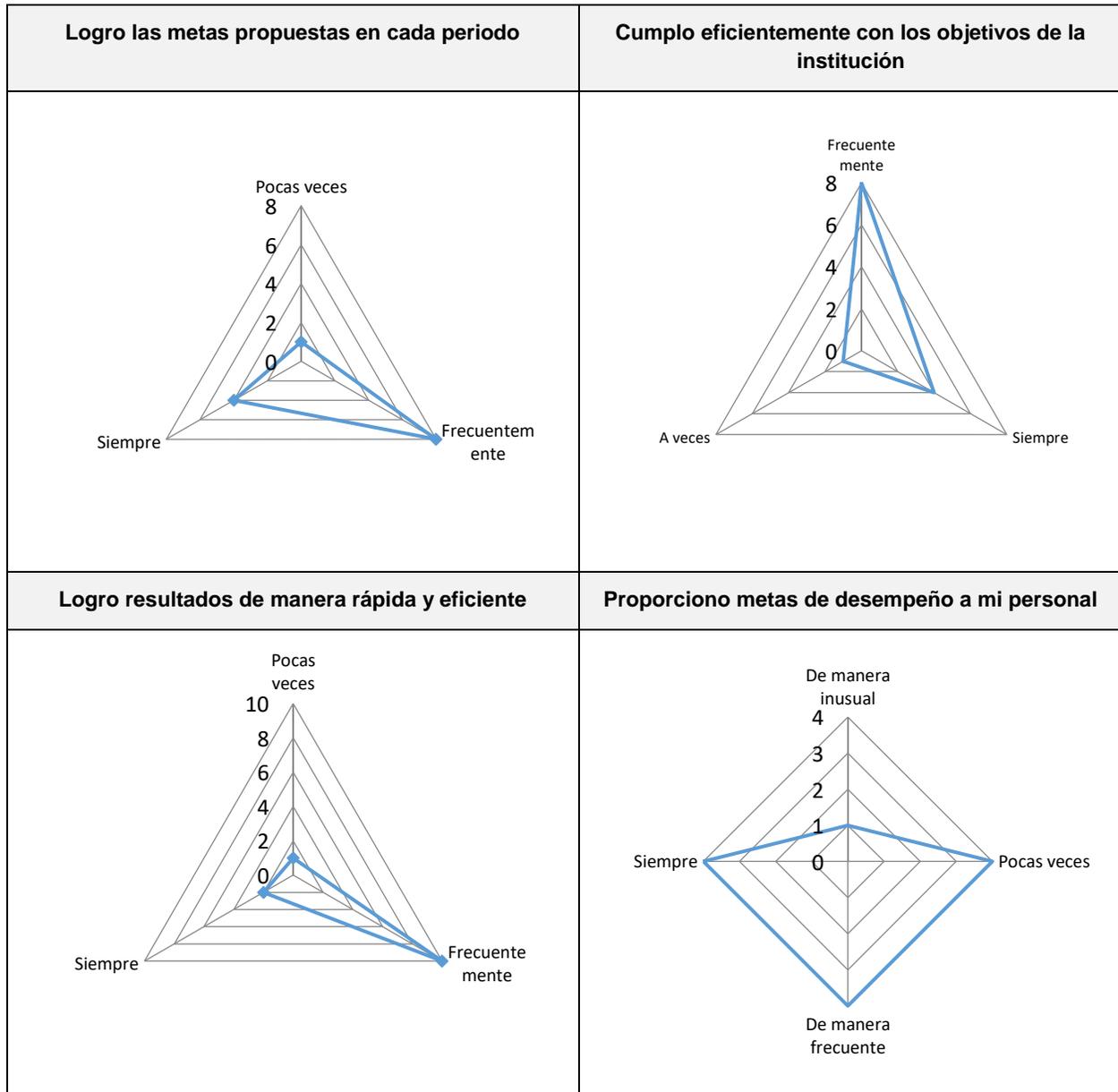


Fuente: elaboración propia.

Los datos que aquí se indican muestran que los mandos medios, aun cuando inculcan el ejercicio de la creatividad en sus subordinados, muestran por lo general un especial interés por el trabajo complejo, y por lo general motivan en su personal nuevas formas en el trabajo a desarrollar, pocas veces consiguen que los mismos piensen y actúen en forma creativa e

innovadora.

Gráficos 28, 29, 30, 31. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto al logro eficiente de los objetivos planteados a nivel institucional.



Fuente: elaboración propia.

Las opiniones de los encuestados expresadas en los datos que aquí se presentan indican que, no obstante que existe una regular tendencia a proporcionar las metas de desempeño al personal a su cargo, el logro oportuno y eficiente de las metas y objetivos institucionales no se logra de manera satisfactoria. Ello, puede deberse a otros factores que escapan del rango de la autoridad concedida por la alta dirección.

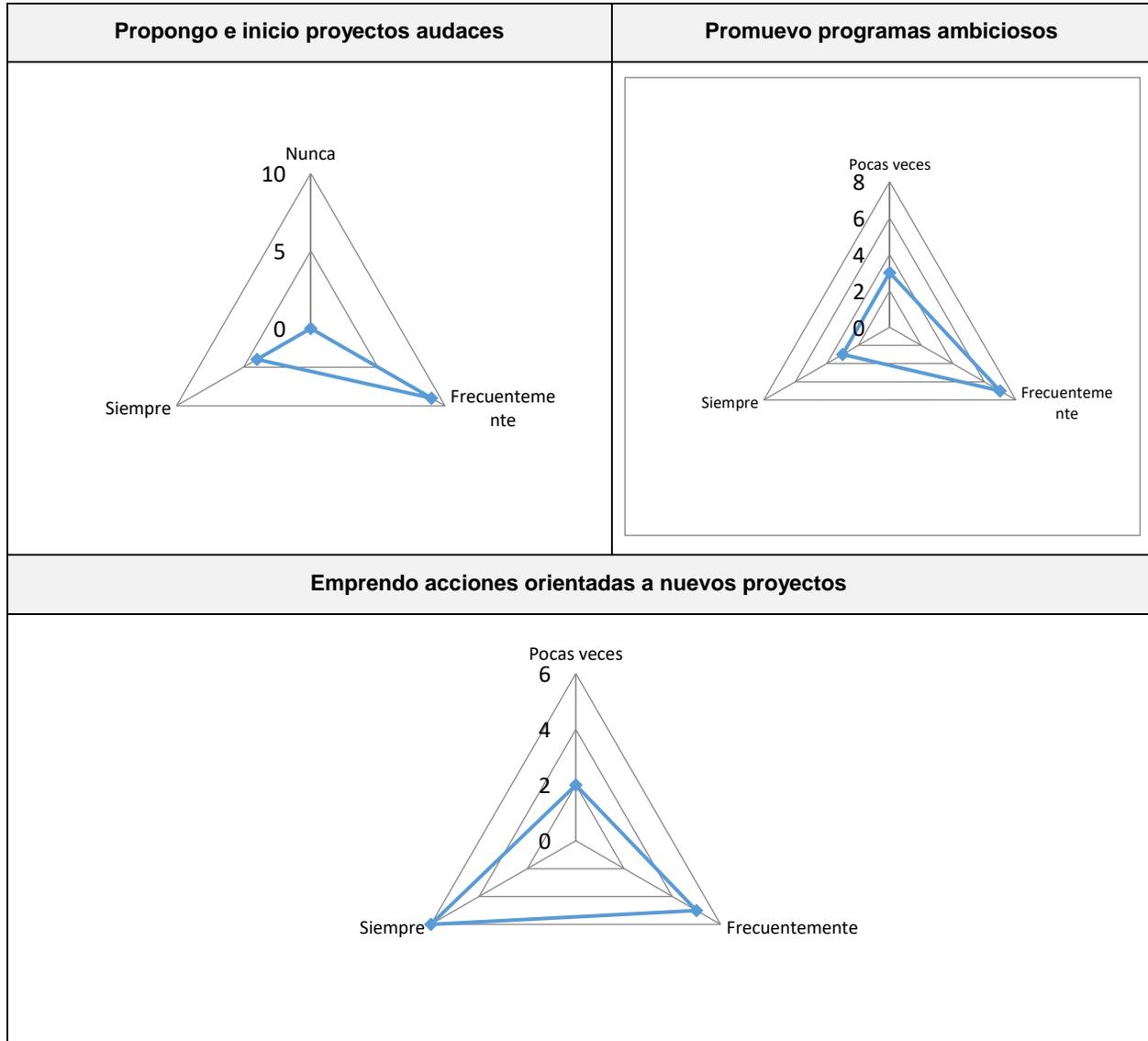
**CULTURA TIPO DE MERCADO.** En este tipo de cultura el estilo de dirección promueve una

conducta que se puede denominar 'agresiva', como mecanismo para alcanzar el propósito de un posicionamiento eficiente de la organización en el mercado al que pertenece. En este marco, los valores compartidos por el directivo con sus colaboradores están basados en la concientización de un espíritu ganador, de un comportamiento ofensivo orientado al logro de objetivos concretos considerando un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de "suma cero", por lo que la competencia desarrollada termina convirtiéndose en el "ser" o "no ser" de la

organización. Bajo este criterio, el éxito se alcanza con la consolidación del nicho de mercado bajo un liderazgo hegemónico, y con el alcance de la máxima

cuota posible de clientes o usuarios de los bienes o servicios producidos. A continuación, se muestran los resultados del estudio.

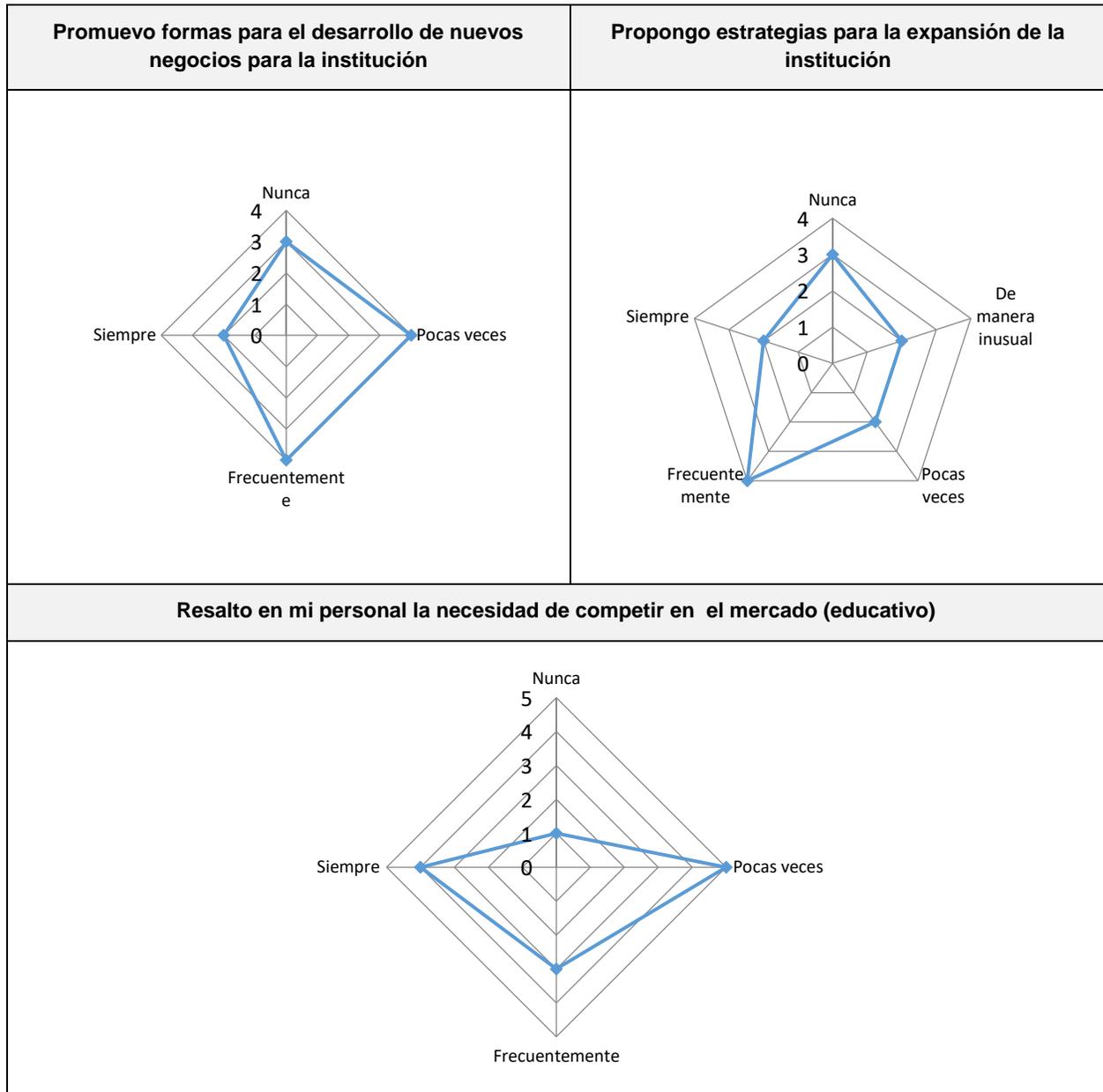
**Gráficos 32, 33, 34. Muestran las opiniones de los encuestados respecto a la propuesta de proyectos audaces y ambiciosos, y de acciones necesarias para lograrlos con eficiencia.**



Fuente: elaboración propia.

Los datos aquí expresados sugieren que aun cuando los mandos medios emprendan acciones que se orientan al diseño e implementación de proyectos novedosos, el logro de los mismos se da de manera frecuente. Como en el caso anterior, ello puede deberse a ciertas circunstancias en las que la alta dirección incide como puede ser el caso de la toma última de las decisiones que competan o a la existencia de recursos necesarios para la implementación que corresponde, por ejemplo.

**Gráficos 35, 36, 37. Muestran las opiniones de los encuestados respecto a la necesidad de desarrollo de la organización y su competencia en el mercado.**

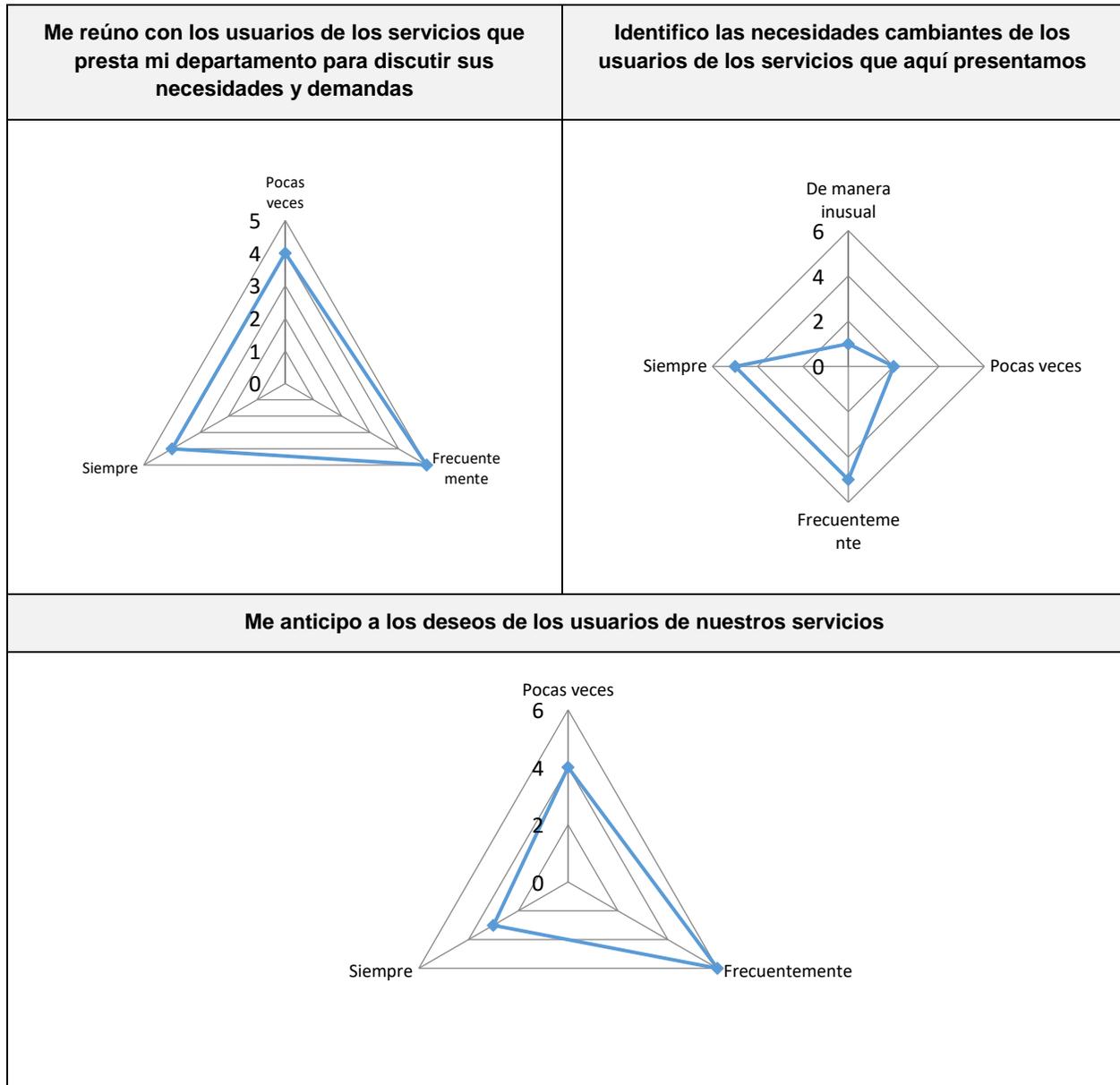


Fuente: elaboración propia.

Respecto a la cooperación para el desarrollo de la organización y su competencia en el mercado educativo, quienes participaron en la encuesta como mandos medios opinan que, no obstante que fomentan en el personal bajo su mando la necesidad y posibilidad de competir en ese mercado, la propuesta y promoción de nuevos negocios y estrategias orientadas al desarrollo organizacional no es posible. Como en los dos casos anteriores, ello puede deberse a otras circunstancias diferentes a la autoridad que es

ha sido conferida por la alta dirección.

**Gráficos 38, 39, 40. Muestran las opiniones de los directivos encuestados en cuanto a la detección de necesidades de los clientes o usuarios.**



Fuente: elaboración propia.

Como entidad educativa, la organización en estudio tiene entre sus deberes satisfacer necesidades de sus usuarios, por lo que la detección de sus necesidades resulta de importancia. En este caso y considerando los datos que se expresan en los gráficos que anteceden, los mandos medios encuestados manifiestan que la posibilidad de reunirse con dichos usuarios no es constante al igual que la anticipación de sus deseos, lo que puede escapar a la autoridad que se les ha conferido desde la alta dirección. Lo que puede observarse que por arte de ellos es la

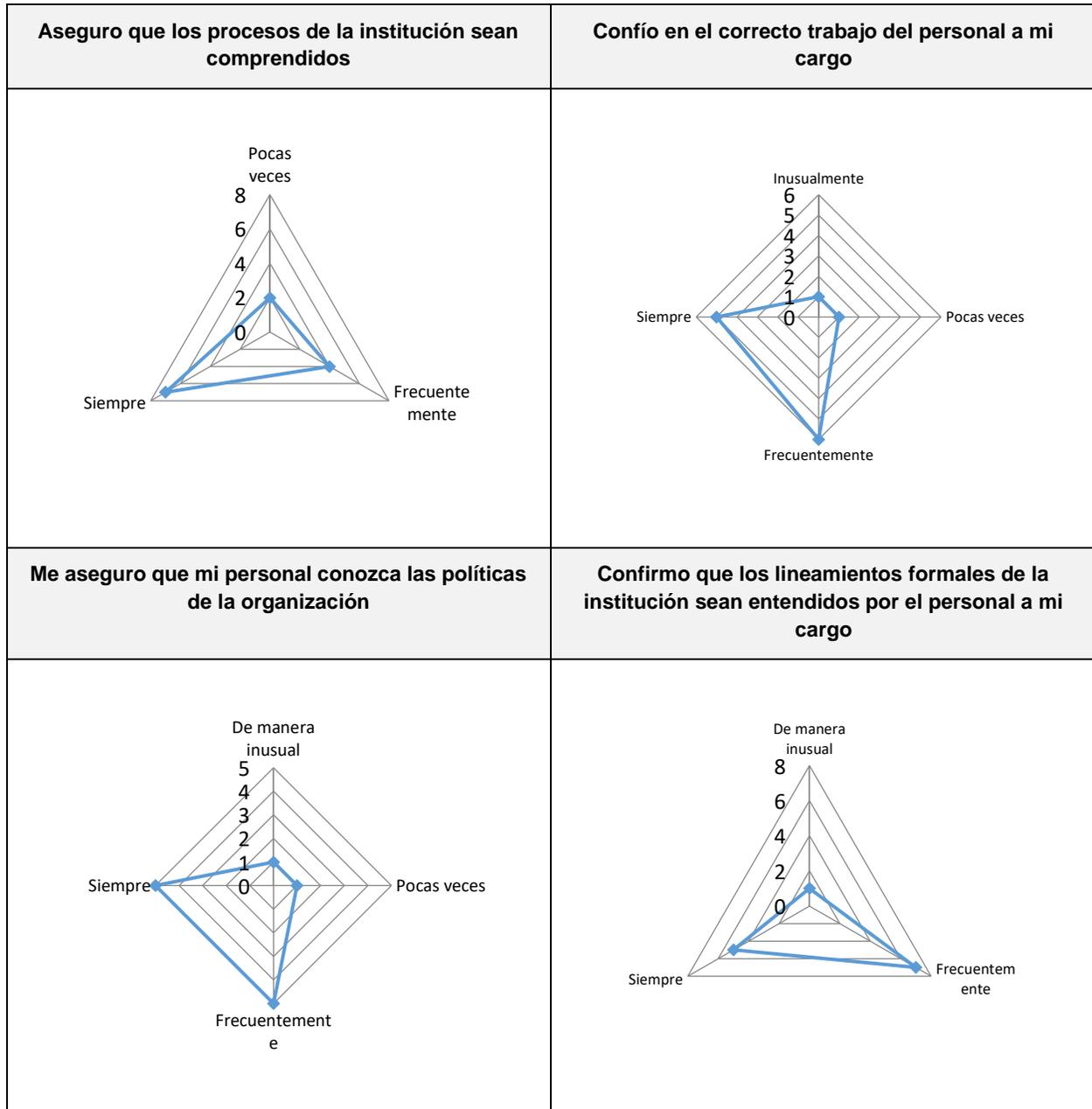
anticipación, en algunos casos, de los deseos de dichos usuarios.

**CULTURA TIPO JERÁRQUICO.** En este tipo de cultura se concibe a la organización como un ente debidamente normalizado en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades necesarias y suficientes para lograr los propósitos organizacionales, lo cual remarca de algún modo su carácter burocrático de la misma, estableciendo control y seguimiento de las acciones emprendidas bajo estándares debidamente

establecidos siempre desde la perspectiva de la eficiencia. En este marco, el equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura organizacional coordinando, organizando y apostando por esta. Ante ello, el estilo directivo se caracteriza por contribuir, desde su plataforma, al logro de los objetivos organizacionales y para ello apuestan a la seguridad en el empleo de sus subordinados, su

permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres laborales como base para el buen funcionamiento de la organización, siempre y cuando los valores compartidos en la misma se fundamenten en el respeto y acatamiento de las normas que abonen al funcionamiento orgánico y sistemático que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

**Gráficos 41, 42, 43, 44. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto a la asimilación de los procesos establecidos en el marco del ordenamiento de la tarea organizacional.**



Fuente: elaboración propia.

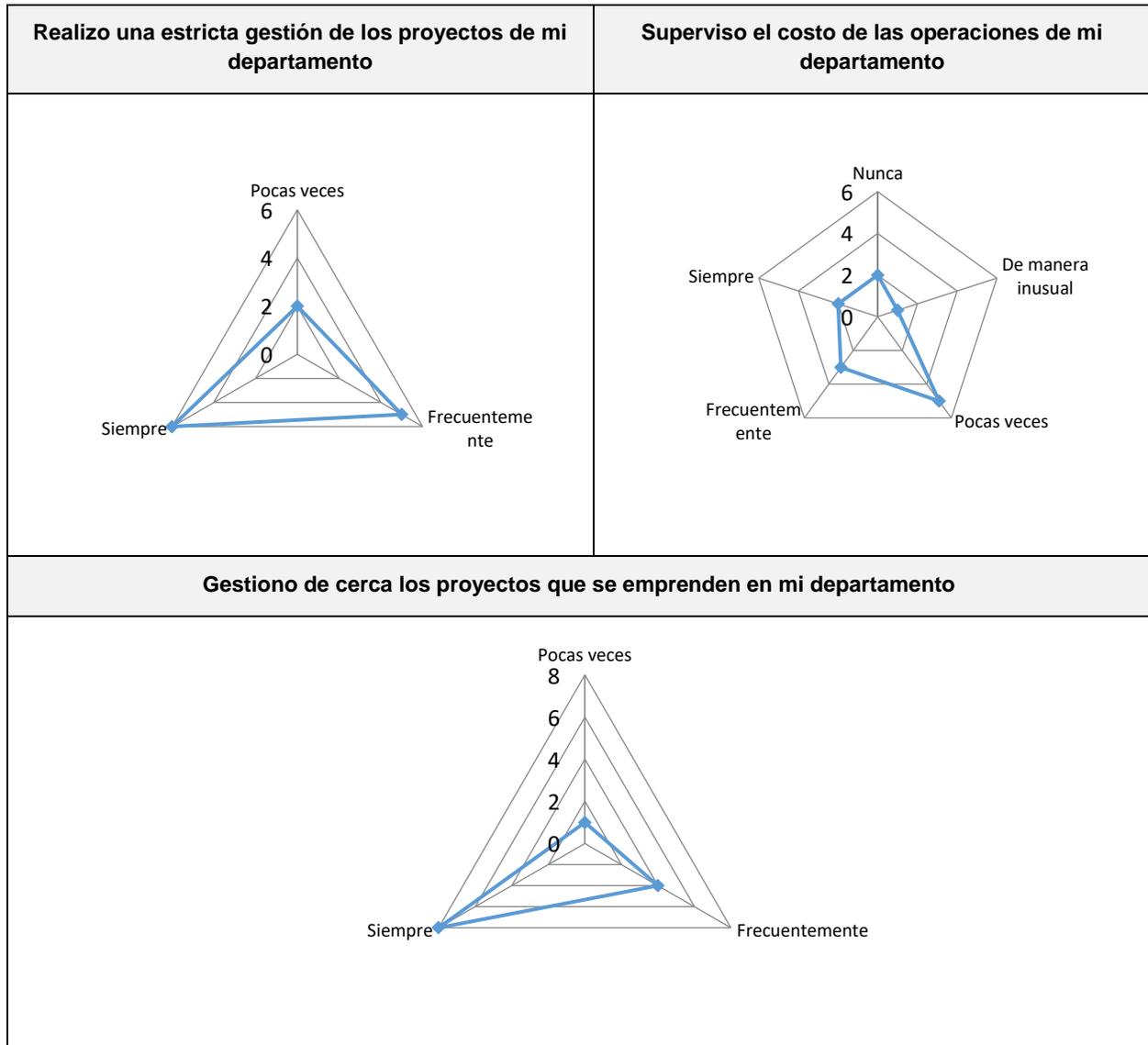
Un liderazgo enfocado a la tarea debe

asegurar el entendimiento de su personal respecto a

los procesos y normatividad que competen para lograr con éxito el alcance de sus objetivos institucionales. En el caso de la entidad estudiada, y tomando en cuenta los datos aquí expresados, los mandos medios cumplen por lo general este requisito asegurando el

correcto trabajo del personal a su cargo, a través de la promoción del conocimiento de las políticas, procesos y lineamientos establecidos para el desarrollo de un trabajo apegado a lo dispuesto por la alta dirección.

**Gráficos 45, 46, 47. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto a la gestión de los proyectos del departamento bajo su responsabilidad.**

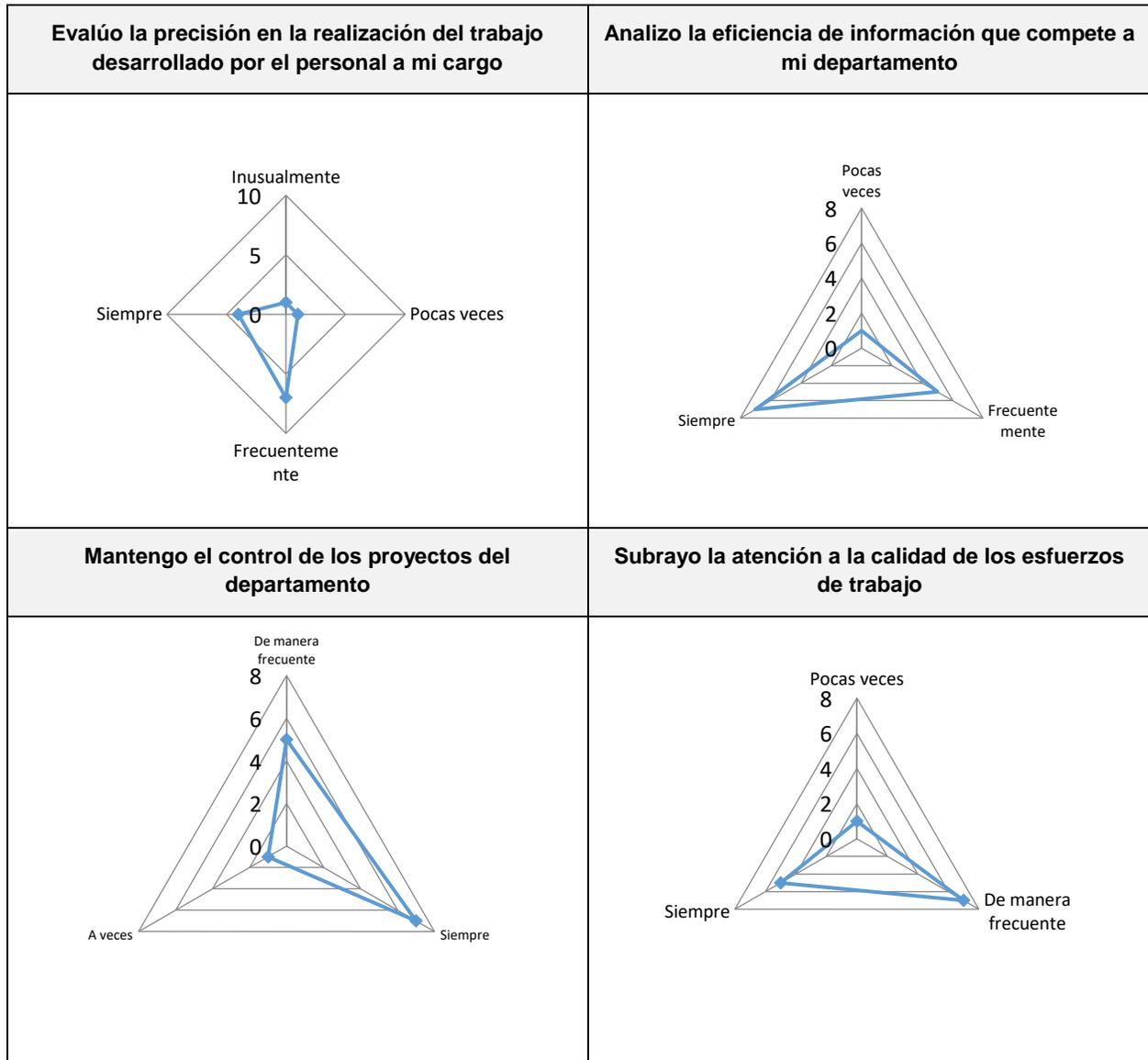


Fuente: elaboración propia.

Parte del éxito organizacional a partir de los departamentos que integran la entidad es la gestión de los proyectos que corresponden. En este caso, los mandos medios manifiestan realizar una gestión apegada a la política empresarial en la que colaboran; sin embargo, la supervisión que corresponde al desarrollo de estos proyectos escapa de su autoridad ya que dicha supervisión se da, seguramente, en los

ámbitos de la alta dirección de esta institución educativa.

**Gráficos 48, 49, 50, 51. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto a la supervisión de la tarea organizacional.**



Fuente: elaboración propia.

El control es una de las etapas del proceso administrativo cuya función es contrastar los resultados esperados con los realmente alcanzados durante el periodo que corresponda. En el caso reportado por los mandos medios encuestados, dicho control y evaluación se desarrollan en forma precisa y eficiente tratando de mantener el control de los procedimientos que competen y subrayando la calidad del esfuerzo del personal a su cargo.

### III PRINCIPALES HALLAZGOS

**Primero.** Respecto a la Cultura Organizacional percibida por los colaboradores administrativos en el

contexto de estudio.

Acorde a las opiniones emitidas a través de la encuesta por parte del personal administrativo de la Institución de Educación Superior del sector privado estudiada, se puede observar que en el contexto de estudio coexisten los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999), prevaleciendo el tipo *Clan* en cuatro de las seis dimensiones establecidas para el estudio –Percepción del ambiente de trabajo, Pautas de actuación de la Gerencia, Factores culturales que fomentan la Cohesión Organizacional, y el Criterio de Éxito determinado-. Ello significa que los colaboradores visualizan un entorno laboral agradable

donde permea un ambiente 'familiar' en el que priva el compañerismo y la motivación a compartir las experiencias personales a favor del adecuado desempeño de sus funciones para lograr los propósitos institucionales. Situación está que, aunada a la lealtad, el compromiso con la institución educativa, la confianza mutua y el espíritu de contribuir a lograr un liderazgo corporativo en el sector educativo, coadyuvan a lograr una Cohesión Organizacional.

Aunado a ello, la gestión realizada se caracteriza por mostrar un espíritu competitivo para mantener o mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado al que pertenece; ello, a través del fomento del trabajo en equipo, y el alcance de consensos por parte de los colaboradores para lograr una participación de carácter eficiente. Por otro lado, el Criterio de Éxito se define a partir del interés que la institución tiene en el desarrollo de su personal y el fomento de las relaciones personales que entre el mismo se establezcan.

En segunda instancia, se percibe en este contexto la preeminencia de las dimensiones Estilo de liderazgo y Énfasis Estratégico en la cultura de carácter *Jerárquico*, con base en lo cual es posible pensar en una organización liderada por un equipo directivo que, apuesta por la eficiencia, la enfatiza y es capaz de hacer cumplir la normatividad establecida en cuanto al desarrollo del trabajo a realizar en el marco del diseño de las unidades laborales y de los procesos y procedimientos instaurados. Esta actitud de los líderes permite establecer mecanismos de control sobre el trabajo realizado, a favor del logro del éxito esperado.

**Segundo.** Respecto a la Cultura Organizacional esperada por el personal administrativo en el contexto en estudio.

En cuanto a lo que el personal administrativo encuestado opina respecto a la Cultura Organizacional en cuyo marco esperarían trabajar, al igual que en el caso anterior, predomina una cultura tipo *Clan* en cuatro de las seis dimensiones que integran la propuesta de diagnóstico elegida para este estudio: Estilo de Liderazgo, elementos culturales que fomentan la Cohesión Organizacional, el Énfasis Estratégico y el Criterio de Éxito. Los otros dos tipos de cultura fueron el *Adhocrático* en la dimensión Percepción del ambiente de trabajo, y *Jerárquico* en la dimensión Pautas de actuación de la Gerencia.

En este entendido, los colaboradores esperan contar a futuro con un contexto laboral donde se promueva la creatividad y el emprendimiento, y en el que los colaboradores ejerzan su competencia proponiendo y ejecutando ideas novedosas, con la

asunción de riesgos que toda actividad de esta naturaleza implica. Esta promoción debe estar a cargo del personal directivo, al que se considera como elemento central de la gestión realizada, contemplado el trabajo en equipo y la participación cabal de los colaboradores a partir de consensos, siempre en el marco de la normatividad establecida con los mecanismos de control para garantizar la eficiencia en la tarea organizacional a desarrollar.

Adicionalmente se hace necesario continuar con el compañerismo y la confianza entre todos los colaboradores, la lealtad hacia la institución y por ende el compromiso para lograr los propósitos establecidos por la organización. Ello, sin soslayar el interés institucional en el desarrollo profesional de sus colaboradores y el cuidado en las relaciones humanas que en el contexto de trabajo emerjan.

**Tercero.** Respecto a la autorreflexión de la gestión realizada por los mandos medios.

Considerando el tipo de cultura prevaleciente en el contexto en estudio y percibido por el personal administrativo de la institución –cultura tipo *Clan*-, acorde la opinión de los mandos medios encuestados se visualiza, en lo general, una orientación favorable de su gestión hacia la apertura en la comunicación y la participación del personal a su cargo tanto en la contribución de los mismos al trabajo a desarrollar como en la toma de decisiones que corresponde, fomentando la cooperación y el trabajo en equipo, lo cual deja ver su consideración hacia la competencia de los mismos, consideración que se complementa con la orientación que los mandos medios tienen hacia la promoción del desarrollo de sus subordinados. Esta orientación queda limitada dado que no va más allá de esta promoción, ya que no contribuye a la generación de un plan de desarrollo profesional para los colaboradores ni a la promoción de la eficiencia del desempeño profesional a través de diversas herramientas como puede ser, por ejemplo, la técnica de *Coaching*.

En lo que respecta al fomento de la cohesión organizacional, esta es promovida pero sólo al nivel del departamento del cual estos mandos son responsables. Dicho fomento requiere de un mayor esfuerzo por parte de la alta dirección para establecer un medio de vinculación eficiente interdepartamental.

Finalmente, en el marco de este tipo de cultura, el enfoque humano de la gestión realizada resulta favorable para el personal subordinado dado el énfasis en la preocupación por el estado físico -fatiga-, los sentimientos y necesidades del mismo, y en equilibrio buscado entre su vida personal y la

profesional.

En lo que respecta a la cultura tipo *Adhocracia*, se visualiza una tendencia hacia la competencia tanto interna como externa. Para el primer caso, se trata de cumplir en tiempo y forma con las tareas asignadas incluso antes que los demás departamentos de la organización, así como de manera pronta los asuntos emergentes. Con ello, se ha contribuido a lograr el alcance de las metas establecidas y el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados. Para el segundo, a través de un enfoque competitivo con otros departamentos. No obstante, se percibe que aun cuando se inculque el ejercicio de la creatividad en el personal a cargo y se les muestre un interés especial por el trabajo complejo, no se ha conseguido en el mismo un pensamiento creativo e innovador ni una motivación a experimentar nuevas formas de desarrollo del trabajo a realizar. Ello puede deberse a que no en todos los casos se proporcione al personal a cargo, las metas de desempeño que corresponden.

Respecto al tipo de cultura *De Mercado*, se encuentra un punto a favor en cuanto a la tendencia a proponer y promover proyectos audaces y programas ambiciosos, con el emprendimiento de acciones que corresponde, así como en cuanto a la actitud mostrada a través del esfuerzo ejercido para lograrlo. Sin embargo, la situación no resulta tan favorable en cuanto a capacidad de promover aspectos orientados al desarrollo institucional, ya que aun cuando en algunos casos se promuevan nuevas formas que aporten al desarrollo de nuevos negocios, no existe claridad total al respecto; de igual manera, en cuanto a la detección de necesidades de los clientes y/o usuarios de los servicios prestados.

Finalmente, en lo relacionado con el tipo de cultura *Jerárquico*, resulta claro que los directivos se han abocado a difundir los aspectos fundamentales del quehacer en la organización partiendo de los lineamientos y políticas establecidos, así como de los procesos a seguir para lograr eficiencia en los resultados; asimismo, que existe una confianza en cuanto al correcto trabajo del personal a su cargo.

En lo que respecta a la gestión de los proyectos del departamento bajo su responsabilidad es claro el cometido realizado, asunto que no corresponde de manera total en cuanto a la supervisión de los costos que dichos proyectos impliquen. Ello, puede deberse a la centralización en la toma de decisiones de la alta dirección en cuanto al manejo del aspecto financiero.

Finalmente, en lo relacionado con la

supervisión de la tarea organizacional, las opiniones de los directivos encuestados convergen en una gestión favorable para la institución al evaluar con precisión la ejecución de las actividades asignadas a los colaboradores en sus unidades laborales, subrayando la calidad de los esfuerzos de trabajo por ellos lograda, lo cual puede pensarse, derive en aspectos motivacionales hacia sus subordinados; en lo que corresponde al control de los proyectos del departamento del cual son responsables, no resulta contundente y esto puede deberse a que existen mecanismos de control por parte de la alta dirección a los que los mandos medios deben de subordinarse.

**Cuarto.** Respecto a la fortaleza de la Cultura Organizacional observada.

Con base en estos resultados, es posible derivar que en el contexto de estudio permea preferentemente una cultura tipo *Clan*, aun cuando se percibe la presencia de los otros tres tipos de cultura acorde a la percepción del personal administrativo.

En cuanto a los mandos medios, si bien existen fuertes indicios que apuntan a este de cultura, también es posible visualizar una orientación al aspecto competitivo propio de la cultura tipo *Adhocrático* misma que se desarrolla en el marco de la cultura tipo *Jerárquico*, al apegarse la labor directiva a la normatividad establecida en la institución educativa a la que pertenecen.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dados los resultados anteriormente comentados, fue posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación realizada, de lo que derivan las recomendaciones que abajo se exponen, siendo este el sexto objetivo planteado.

En este entendido, se identificaron cuatro tipos de cultura que al momento de la investigación coexisten en la entidad sujeto de estudio, así como la fortaleza de la cultura tipo *Clan*, seguida de una cultura tipo *Jerárquico*. De igual manera, se logró identificar la autopercepción que los mandos medios tienen en cuanto a su gestión en el marco de las culturas organizacionales identificadas.

En cuanto a la posibilidad de relación entre la cultura percibida por el personal de la institución y la autopercepción de los mandos medios en cuanto a su gestión, esta se realizó de manera cualitativa, con base en datos cuantitativos. A partir de ello, es posible realizar las siguientes recomendaciones encaminadas a contribuir a la toma de decisiones por parte de la alta dirección en cuanto a la gestión de su personal.

1. Sin dejar de tener presente la cultura tipo *Clan* que al momento de la investigación prevalece, y en el marco de la cultura tipo *Jerárquico* también identificada, es recomendable pensar un ligero cambio hacia una cultura tipo *Adhocrático* en la que se promueva la competencia del personal de la organización.
2. A fin de lograr una mayor cohesión, debe visualizarse un trabajo con mayor énfasis en la colaboración interdepartamental, ya que al momento del estudio las labores se desarrollan con mayor énfasis en el marco de las tareas encomendadas, enfocándose con mayor frecuencia al interior de cada departamento.
3. En el marco de la planeación estratégica de la organización, se recomienda difundir a la comunidad laboral administrativa, tanto los objetivos que se persiguen como las estrategias que competen, acorde a las responsabilidades de cada uno de los departamentos involucrados.
4. Establecer un programa de motivación que contemple el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la organización, enfatizando el trabajo creativo, innovador y competitivo.
5. Reforzar de manera institucional el esfuerzo y la labor de los responsables de los departamentos en cuanto a su quehacer, así como en el trato que tienen para con sus subordinados.
6. Fortalecer integralmente los cuatro tipos de cultura identificados durante el estudio.
7. Reforzar un contexto laboral donde se promueva la creatividad y el emprendimiento y en el que los colaboradores ejerzan su competencia proponiendo y ejecutando ideas novedosas, con la asunción de riesgos que toda actividad de esta naturaleza implica.

## REFERENCIAS

- Abravanel, H. et al. (1989). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised Edition. Based on the Competing Values Framework*. United States of America: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Díaz, Á. (2010). *Cultura, Antropología y otras tonterías*. Madrid: Trotta.
- Hofstede, G. (1999). *Cultura y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ortiz, J. (2006). *Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación*. Revista Salud en Tabasco, Vol. 12 N° 3, Sep-Dic 2006.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*. United States of America: Jossey-Bass a Wiley Imprint.

## Condiciones de trabajo y su asociación con el compromiso laboral en una fábrica de alimentos

(Working conditions and their association with labor commitment in a food factory)

---

Itzel Jhoany Rivera Amaya \*, Teresa García López \*\* y Daniel Pérez Soto Romero \*\*\*

Recibido: 20/10/23

Aceptado: 22/12/23

### RESUMEN

En la actualidad, se estudian cada vez más los beneficios de una buena relación de trabajo entre propietarios y colaboradores. En esta investigación, el objetivo fue conocer la asociación entre el Compromiso Organizacional y las Condiciones de Trabajo de los colaboradores de una fábrica de alimentos ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, con el interés de identificar áreas de oportunidad y tomar acciones en beneficio de ellos y de la empresa con base en los resultados obtenidos, como se muestra en la investigación realizada por Rivera Amaya (2023). La investigación tuvo un alcance relacional con enfoque cuantitativo, transversal, de un censo de 40 colaboradores (población), obteniéndose información de 35 de ellos, mediante una encuesta utilizando como instrumento del Compromiso Organizacional, el cuestionario de Meyer y Allen (1991, citado por Bayona, Goñi, & Madorrán, pág. 5); y para las Condiciones de Trabajo, se usaron las dimensiones propuestas por Daniel Pérez Soto Romero (2023 (En prensa)). Con los resultados obtenidos, se aceptó la hipótesis de que existe una asociación positiva entre las Condiciones de Trabajo y el Compromiso Organizacional de los colaboradores, al obtener un Coeficiente de correlación de Spearman bilateral positivo de 0.341 que señala que no es muy fuerte, sin embargo es significativo, con un nivel de significancia de 0.045. De las dimensiones utilizadas para cada variable entre las que se presentó una correlación más fuerte fueron el Compromiso normativo con las Condiciones físicas de trabajo, así mismo esta última dimensión tuvo una correlación significativa con la variable general del Compromiso Organizacional. Se puede concluir que al ser una fábrica con un ambiente principalmente operativo es de suma importancia para los colaboradores, las condiciones físicas brindadas por la organización y de esta manera poder lograr el compromiso organizacional de ellos.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional; condiciones de trabajo; desarrollo organizacional.

### ABSTRACT

*In the current context, the benefits of a good working relationship between owners and collaborators are increasingly being studied. In this research, the objective was to understand the association between Organizational Commitment and the Working Conditions of employees in a food factory located in the city of Xalapa, Veracruz, Mexico, the aim was to identify areas of opportunity and take actions for the benefit of both employees and the company based on the results, as shown in the research conducted by Rivera Amaya (2023). The research had a relational scope with a quantitative, cross-sectional approach, involving a census of 40 employees (population), from which information was obtained from 35 of them through a survey. The instrument used for Organizational Commitment was Meyer and Allen's questionnaire (1991, cited by Bayona, Goñi, & Madorrán, page 5); and for Working Conditions, the dimensions proposed by Daniel Pérez Soto Romero (2023 (In press)) were utilized. The obtained results supported the hypothesis that there is a positive association between Working Conditions and Organizational Commitment of employees. A positive bilateral Spearman correlation coefficient of 0.341 was obtained, indicating that it is not very strong but significant, with a significance level of 0.045. Among the dimensions used for each variable, the normative commitment showed the strongest correlation with the physical working conditions. Additionally, this latter dimension had a significant correlation with the overall variable of Organizational Commitment. It can be concluded that, being a factory with a primarily operational environment, the physical conditions provided by the organization are of utmost importance for employees, influencing their organizational commitment.*

**Keywords:** Organizational commitment; working conditions; organizational development.

**JEL Classification:** M5.

---

\* Estudiante del Doctorado en Alta Dirección de la Universidad Veracruzana. E-mail: [itzeel\\_ira@hotmail.com](mailto:itzeel_ira@hotmail.com)

\*\* Investigadora del IIESCA de la Universidad Veracruzana. E-mail: [tgarcia@uv.mx](mailto:tgarcia@uv.mx)

\*\*\* Académico de la Universidad Veracruzana. E-mail: [dperezssoto@uv.mx](mailto:dperezssoto@uv.mx)

## INTRODUCCIÓN

Como menciona Rivera Amaya (2023) las empresas del mundo actual se encuentran en constante cambio, se les exige cada día mejores condiciones de trabajo, que van más allá de lo salarial, esto, para poder conservar el capital humano con el que cuentan y de esta manera desarrollarse, ser productivos y lograr ser competitivos en un mundo tan globalizado y demandante como lo es el que se vive en la actualidad.

Por lo tanto, las condiciones de trabajo, ya no se basan únicamente en el aspecto financiero, si bien es verdad que este elemento sigue siendo primordial y no es algo que pase desapercibido, hoy en día, ya se consideran otro tipo de condiciones de trabajo como lo son: la flexibilidad laboral, un modelo híbrido de trabajo, los días de vacaciones, la seguridad social, la seguridad industrial, la ergonomía, entre otros.

Por otra parte, el compromiso organizacional es un factor que ayuda a los dueños de la empresa a generar un lazo que perdure con el paso del tiempo con el colaborador y de esta manera se pueda promover tanto la productividad como la retención de su talento. Para lograr que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización, es necesario que los dirigentes tomen acciones y realicen transformaciones o cambios en la búsqueda de dicho compromiso, lo cual representa un problema en la actualidad debido a que muchas de ellas aun no logran visualizar los beneficios del mismo, y se centran más en brindar las condiciones mínimas de trabajo requeridas por ley, cumplir con un horario establecido y simplemente alcanzar una meta cuantificable.

Este trabajo de investigación tuvo el propósito de conocer si el Compromiso Organizacional se relaciona directamente con las Condiciones de Trabajo que una empresa pueda ofrecer, y de ser así, brindar las recomendaciones necesarias para conocer las áreas de oportunidad en las que se puede trabajar para mejorar este aspecto y de esta manera favorecer a la organización y a sus integrantes.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener de esta investigación es una mayor comprensión de las relaciones entre trabajador y patrón, y de esta manera buscar estrategias laborales para mejorar el funcionamiento de las empresas, que puedan generar un crecimiento económico, tanto de las organizaciones, como de la región de Xalapa, espacio geográfico en el que se desarrolló el trabajo de investigación. Adicionalmente, se espera sirva de antecedente para que los responsables de las empresas similares busquen dirigir sus esfuerzos a

fortalecer el compromiso de sus colaboradores.

### 1.1 Planteamiento del problema

Muchas veces el empresario busca la mayor productividad posible de sus trabajadores, pero en general no sabe qué es lo que ellos están buscando de él. Y esto es una realidad en muchas organizaciones de todo el mundo, se busca lograr los objetivos y no se toman en cuenta las necesidades de las personas que están contribuyendo a alcanzarlos. En la búsqueda de satisfacer estas necesidades, los responsables de las instituciones pueden generar un clima organizacional que permita al colaborador sentirse parte de ésta y trabajar con compromiso para dirigirla hacia el éxito (Soberanes, 2009).

El compromiso de un colaborador hacia la organización en la que trabaja, se le conoce como Compromiso Organizacional y se ha definido como: "El vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo." (Calderón Mafud, Laca Arocena, Pando Moreno, & Pedroza Cabrera, 2015, pág. 269) o como señala el mismo autor: "estado psicológico precursor de conductas deseables en la organización" (pág. 270). Cabe mencionar lo señalado por Suárez (2013), acerca de la falta de Compromiso Organizacional con base en el resultado de un estudio en el que encontró que, más del 70% de los empleados en las organizaciones, se encuentran desvinculados de los negocios de los que forman parte.

Las conductas deseables señaladas por Calderón Mafud et al. (2015), son las que se deben buscar en todas las organizaciones, ya que por medio del compromiso, el empleado llega a ser más productivo, eficaz y eficiente y de esta manera está más comprometido para cumplir los objetivos organizacionales de la institución, es decir, todo empleador debe buscar que sus trabajadores estén comprometidos con su trabajo, y generar lealtad hacia la empresa, de esta manera es como las organizaciones más grandes se han ido manejando y han sido tan innovadoras.

Por otra parte, una manera de generar el compromiso del colaborador puede ser a través de las condiciones de trabajo que el empleador les brinda. Y si bien, esto se puede lograr por medio de elementos cuantitativos como el salario, los bonos, la jornada de trabajo, también como comenta Calderón Mafud (2015), son necesarias las interacciones sociales, el reconocimiento del trabajador y un buen clima laboral.

Es importante mencionar que en México en la actualidad las empresas deben registrarse por la Ley

Federal del Trabajo y cumplir con las condiciones mínimas establecidas. Dicha ley fue creada con base al Artículo 125 de la Constitución Mexicana, en la cual se establece el derecho del trabajo, y busca regular las relaciones de trabajo. Las condiciones de trabajo establecidas por la Ley Federal del Trabajo buscan que los ciudadanos mexicanos tengan un trabajo digno y decente, y de tal forma conseguir un equilibrio de protección tanto para el trabajador como para el patrón.

En el título tercero de la Ley Federal del Trabajo se habla de las condiciones de trabajo requeridas, comenzando por las disposiciones generales, y mencionando en el artículo 56° que las condiciones que se establecen en las empresas no podrán ser inferiores a las que se establecen en dicha ley, con un principio de igualdad entre mujeres y hombres, y sin discriminación. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021)

Algunos ejemplos de condiciones de trabajo pueden ser: el horario de trabajo, la flexibilidad de horario, el salario, los días de vacaciones, entre otros. En Talent.com (2021), plataforma no comercial que ofrece el servicio de búsqueda de empleo, se menciona que, basado en 391 salarios registrados de la zona de Xalapa, el promedio es de 6,300 pesos al mes. En comparación con el salario promedio mensual de 7,380 pesos a nivel nacional mostrado por el INEGI (2021), con lo que se puede observar que, si bien la brecha no es tan marcada, si pudiese hacer la diferencia para una mejoría en la calidad de vida del trabajador.

Para los profesionistas, el salario más alto registrado que se menciona en la plataforma Talent.com (2021) es de 11,000 pesos que si bien no es tan bajo en comparación a otros datos mostrados ahí mismo, de acuerdo con Mora (2021), en comparación con la Ciudad de México es necesario un salario de 54 mil 396 pesos mensuales para tener una vida digna, mostrando que el salario promedio en la ciudad de Xalapa es muy bajo para lo requerido en dicho concepto de vida digna.

Se busca dar a conocer a las empresas con características similares a la considerada en este estudio, las ventajas que una administración más innovadora podría traer a sus negocios. Ya que de acuerdo con Rivera Amaya (2023), no siempre cumplir con un horario estricto y apegarse a otorgar solo las condiciones impuestas por la ley es lo más favorable para una organización.

Como lo menciona Guclu & Guney (2017), las empresas cada día deben hacerse más competitivas, manejar menores costos de producción, y por esto es

necesario hacer que el capital humano sea lo más eficiente posible y de esta manera reducir costos. Y una de las razones por la cual los colaboradores pueden ser menos eficientes, es la poca motivación que presentan hacia el trabajo.

Algunos autores como González Mármol, (2009), en su artículo menciona que el clima organizacional es de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización y que uno de los componentes de éste son las condiciones de trabajo, y éstas pueden reflejar la seguridad de que un empleado se mantenga trabajando en la organización y de esta manera se puede reducir la rotación de personal, lo cual contribuye a un mejor manejo de la empresa.

También es necesario saber que en México de acuerdo a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021), la productividad es 69% más baja que los principales países que estudia la OECD, y una de las recomendaciones estructurales prioritarias es reducir la informalidad y asegurar la seguridad social. Lo cual es un punto que recae en la variable de condiciones de trabajo.

Con base en lo antes mencionado, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe asociación entre el Compromiso Organizacional y las condiciones de trabajo percibidas por los colaboradores de la fábrica de alimentos ubicada en Xalapa, Veracruz?

Por lo que la hipótesis que se estableció fue: Existe una asociación positiva entre las Condiciones de trabajo y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la fábrica de alimentos ubicada en Xalapa, Veracruz.

De acuerdo con lo establecido en la hipótesis, las variables en estudio son 1) el Compromiso Organizacional y 2) las Condiciones de trabajo, mismas que se conceptualizan en los siguientes párrafos:

*Compromiso Organizacional.* Después de revisar varias definiciones, se decidió considerar la de Bayona, Goñi, & Madorrán (1999), quienes mencionan que “el término general de compromiso aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización” (pág. 5), con lo que de manera general, se puede decir que el Compromiso Organizacional se relaciona con el afecto que el colaborador tiene con la organización, y que estos afectos pueden ser los costos percibidos por el

trabajador si deja la empresa, así como la obligación que éste percibe para permanecer en ella.

*Condiciones de trabajo.* De acuerdo con González Mármol (2009, pág. 12), las condiciones de trabajo se pueden definir como: “la percepción de las condiciones de infraestructura, tecnología, procesos, tareas, rutinas y seguridad en la empresa que permite a los empleados ejecutar los procesos con métodos adecuados, con las herramientas correctas y con la protección necesaria”.... “Las condiciones de trabajo es todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, la seguridad, los aspectos físicos, sino

también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos.” (Castillo & Prieto, 1990, pág. 121)

Con respecto a la variable *Compromiso Organizacional*, para fines de este trabajo, las dimensiones que la integran se basan en el modelo de Meyer y Allen del cual los autores Dávila y Jiménez comentan que “en los últimos años, el modelo de Meyer y Allen ha dominado la investigación en torno a este concepto” (2014, pág. 273). Dicho modelo, se integra de tres componentes del Compromiso Organizacional, tal como se puede ver en el Tabla 1, en la que se identifica la manera en la que se medirá la variable.

**Tabla 1**  
**Operacionalización de la variable Compromiso organizacional**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión
Compromiso organizacional Después de revisar varias definiciones, se decidió considerar la de Meyer J.P. & Allen N.J. (1991, citado por Bayona, Goñi, & Madorrán, pág. 5), en donde se menciona que “el término general de compromiso aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización”.	Cuestionario elaborado con base en la propuesta de instrumento de medición, de Meyer y Allen quienes diseñaron la escala de Compromiso Organizacional, también conocida por los apellidos de los autores, misma que comprende 18 preguntas con escala tipo Likert, de cinco opciones, y contempla una subescala para cada componente del compromiso, con 6 preguntas cada una (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007, pág. 117).	Compromiso afectivo
		Compromiso de continuación
		Compromiso normativo

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las Condiciones de Trabajo, se consideraron como dimensiones, aquellos factores que giran en torno al trabajo y su repercusión en las personas. En la Tabla 2, se muestra la operacionalización de dicha variable.

**Tabla 2**  
**Operacionalización de la variable Condiciones de Trabajo**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador
Condiciones de trabajo. Todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos.” (Castillo y Prieto, 1990, pág. 121)	Cuestionario diseñado por Daniel Pérez Soto Romero, con base en el cuestionario básico para encuestas sobre condiciones de trabajo, empleo y salud en América Latina y el Caribe (Benavidades, 2016), integrado de 24 preguntas, con tres de ellas abiertas; ocho de opción múltiple; una dicotómica, y 12 en escala ordinal tipo Likert.	Características básicas sociodemográficas (Elementos de identificación y clasificación)	Género
			Edad
			Formación académica
			Puesto en la empresa
			Antigüedad
		Condiciones organizativas	Contrato
			Jornada de Trabajo
			Vacaciones
			Días de descanso
			Incapacidad médica
			Ingreso
			Capacitación
			Aguinaldo
		Condiciones físicas	Reparto de utilidades
			Seguridad
			Higiene
		Condiciones psicológicas	Condiciones ergonómicas
			Rapidez en el trabajo
			Controlar diversas actividades
			Aplicación de conocimientos
Aprendizaje continuo			
Percepción de justicia en el salario			
Preocupación por perder el empleo			

Fuente: Elaboración propia

## II MATERIALES Y MÉTODOS

En la búsqueda de obtener respuestas con respecto al problema de investigación, se consideró como población en estudio, a los empleados de una fábrica de alimentos ubicada en la localidad de Xalapa, Veracruz en México. De acuerdo con datos proporcionados por el gerente operativo de la empresa, ésta contaba con un total de 70 personas como colaboradores, sin embargo, solamente se concedió autorización para realizar el estudio con 40 de ellos, cuyo criterio de inclusión fue que pertenecieran al turno de la mañana por lo que se decidió llevar a cabo un censo.

La investigación motivo de este reporte, tuvo un enfoque cuantitativo con un alcance relacional. El enfoque cuantitativo como mencionan García López & Cano Flores, (2020, pág. 48), la información “puede ser analizada a través del uso de la medición numérica de las variables y por tanto del uso de modelos

estadísticos.” Las mismas autoras (pág. 49), señalan que el alcance relacional de un proyecto de investigación, tiene la finalidad de “evaluar relaciones que puedan existir entre dos o más variables” (pág. 49), o bien, “Describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado” (pág. 51); el interés de este proyecto fue fundamentalmente, conocer la asociación que podía existir entre las variables que se estudiaron.

Así mismo, y de acuerdo con el control que se tuvo sobre las variables de la investigación, el estudio fue No experimental ya que solamente se obtuvo la información existente sin modificarla, considerando lo que se presentaba en la realidad estudiada. En cuanto a la manera en la que se obtuvo la información, el estudio fue transeccional o transversal, debido a que se recopilaban los datos en un solo momento para describir las variables en estudio y analizar su asociación en ese momento.

El instrumento de recopilación de información, además de los datos generales considerados, se integró de dos apartados, cada uno para obtener información de las dos variables en estudio. Previamente a la obtención de los datos, se realizó una prueba piloto del instrumento aplicándolo a 16 personas que “cumplían con las características que identificaron a la población” García López & Cano Flores, (2020, pág. 81). Las personas participantes en la prueba pertenecían a empresas en el ámbito de alimentos, y el 62.5% de los encuestados formaban parte de las áreas operativas, un 25% a mandos medios y un 12.5% a mandos superiores.

La validez fue mediante la revisión de expertos que como mencionan los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014), se obtiene mediante la opinión de expertos y busca ver el grado en el que el instrumento realmente mide la(s) variable(s) en estudio.

Se calculó la confiabilidad del instrumento que es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014, pág. 200). El cálculo se realizó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, en donde los autores ya mencionados los describen como una medida de coherencia o consistencia interna que requiere una sola administración del instrumento.

A partir de esta información con los datos obtenidos en la prueba piloto, se obtuvo como resultado un Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.901. Este valor mostró que las preguntas del instrumento elaborado contaban con una confiabilidad alta, y por lo tanto se podía utilizar para obtener los datos.

También en el procesamiento en SPSS de los datos de la prueba piloto, se obtuvo el listado de las preguntas que podían mejorar el Alfa de Cronbach si eran eliminadas, sin embargo se decidió únicamente revisarlas para facilitar su comprensión y claridad.

Posteriormente a la recopilación de la información, para estar en posibilidades de facilitar la medición de las respuestas obtenidas, fueron codificadas de la siguiente manera: las opciones de respuestas en la escala *Likert* del apartado de Compromiso Organizacional, *Totalmente en desacuerdo*; *En desacuerdo*; *De acuerdo* y *Totalmente de acuerdo*, fueron codificadas del uno al cuatro respectivamente para su medición. De la misma forma, las opciones de respuesta en escala tipo *Likert* del apartado Condiciones de Trabajo de: *Nunca*; *Pocas veces*; *Muchas Veces* y *Siempre*, se les asignó un valor numérico de uno a *Nunca* hasta cuatro a *Siempre*.

Cabe mencionar, que para la medición de algunos ítems de opción múltiple, fue necesario identificar con el valor numérico de cuatro la opción más favorable y con el número uno la más desfavorable.

La encuesta se llevó a cabo de manera presencial a 35 empleados de un total de 40 considerados como población en estudio, debido a que dos personas se reportaron enfermas en el turno autorizado y otras tres, se encontraban en una ruta de reparto y no fue posible aplicarles el instrumento.

Para el procesamiento de la información obtenida, se utilizaron hojas de cálculo de Excel en su versión 2013, así como el software estadístico de IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) en su versión 22, y el Minitab versión 19. A través de estas herramientas, se generaron tablas, tabulaciones cruzadas, gráficas y cálculos de estadísticos que permitieron realizar el análisis y la interpretación que fundamentaron los resultados que se presentan en el siguiente apartado.

A continuación, se muestran brevemente las características de la población en estudio mediante un análisis descriptivo de las mismas; para posteriormente, exponer los resultados relacionados con cada una de las variables y terminar mostrando a través del análisis de correlación de *Spearman*, el resultado de la hipótesis de investigación.

### III RESULTADOS/DISCUSIÓN

Rivera Amaya (2023) menciona que el análisis descriptivo busca dar una visión de las características que identifican a la población la cual fue objeto de estudio de esta investigación, por lo que se comenta su distribución por: sexo, edad, grado de estudios, puesto, antigüedad, salario tipo de contratación, y horas trabajadas.

Con relación al sexo, el 86% de los colaboradores son mujeres. Este resultado, podría señalar que debido al tipo de producto que producen en la fábrica, se requiere de más personal femenino para su mejor realización.

Los encuestados mencionaron tener un rango de edad, que va desde los 19 (mínimo) hasta los 64 años (máximo). La mitad de los trabajadores se encuentran entre 19 y 31 (mediana) años de edad. Contando con un promedio de 31.57 años de edad. Es un buen indicador que no se encuentren personas menores de edad laborando en la organización.

La distribución del nivel de escolaridad se concentra principalmente en la secundaria, con una representación del 48% del total de integrantes de la

población. Este resultado, señala que el nivel de estudios no es un factor relevante para la contratación de capital humano de esta organización, y se podría decir que es normal debido al carácter operativo de la fábrica, ya que no es necesario contar con alguna licenciatura para desempeñarse en la mayoría de los puestos del área de producción.

Los puestos más mencionados fueron tanto el de emparador como el de empleado general, este último, agrupó diversos puestos de la parte operativa de la producción con funciones diferentes como: molineros, freidoras, mantenimiento, maquinistas, empacadores; esto debido a la rotación que se realiza continuamente del personal para ir cubriendo las necesidades de producción. Así mismo, las funciones que realizan las personas pueden variar debido a que los requerimientos funcionales también son variables, debido a ausencias, renunciadas, temporadas, etc.

El 88% de las personas encuestadas trabaja en el área operativa, y únicamente un 3% cuenta con mando superior, este porcentaje representa únicamente al puesto del gerente. Este resultado señala que debido al tipo de organización la plantilla matutina está conformada en su mayoría por personas enfocadas únicamente en la realización del producto y no en la gestión de la organización o el control de los procesos de producción.

La mayoría de los trabajadores dijeron que no tienen más de 5 años laborando en la fábrica con un total del 72%, entre el rango de menos de un año (29%) y la de uno a cinco años (43%). Lo que muestra que la organización tiene un alto nivel de rotación, y probablemente se encuentren en contratación constante para completar la plantilla necesaria de producción.

Únicamente el 6% de los encuestados cuentan con un salario mayor a 14,000 pesos, y la mayoría de los colaboradores con una representación del 66% tienen un salario que ronda entre los 3,500 y 7,000 pesos. De acuerdo con el dato mencionado anteriormente obtenido de Talent.com (2021), estos colaboradores se encuentran dentro del promedio de la zona, siendo éste de 6,300 pesos, sin importar este dato, este salario es bajo, y puede representar una condición de trabajo negativa para la organización.

Únicamente el 9% de los colaboradores encuestados cuentan con un contrato con la empresa, el resto (91%), no cuentan con un contrato formalmente establecido. Por lo cual se podría concluir que la mayoría de los colaboradores se encuentra en la informalidad, y podrían carecer de las condiciones mínimas básicas de ley.

Todos los encuestados señalaron que al momento de ser contratados fue por tiempo indeterminado, lo que confirma que es la manera en la que se contrata en general a los colaboradores de la empresa.

La distribución del número de horas trabajadas es muy similar en la organización. Sin embargo, debe resaltarse que el 32% de los colaboradores trabajan más de 71 horas a la semana, lo que representa en promedio más de 12 horas al día, tomando en cuenta su día de descanso, siendo esta una jornada de trabajo excesiva y no permitida por la ley.

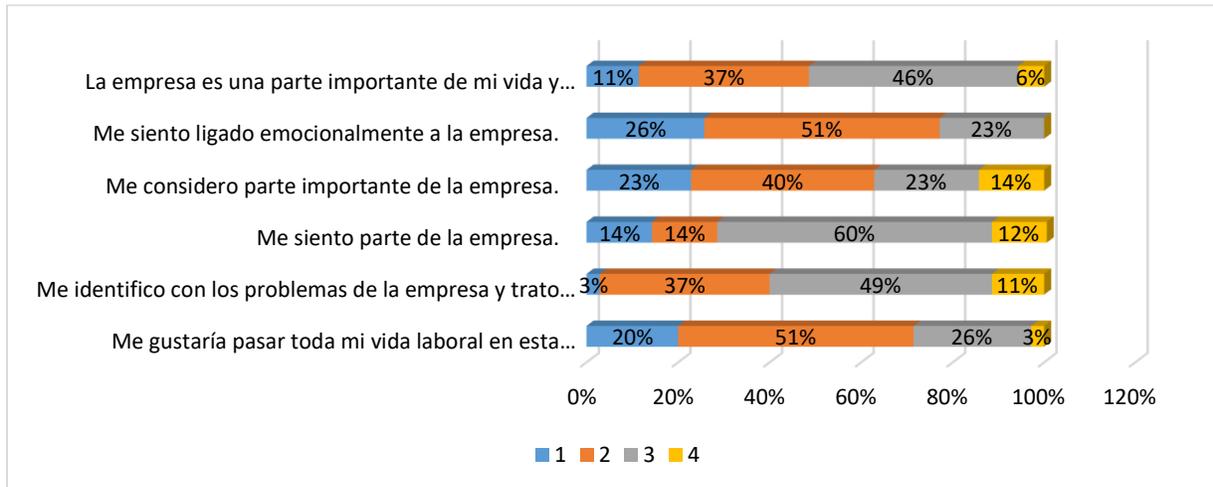
Como último punto del análisis descriptivo, se consideró la distribución de los horarios de la fábrica los cuales tienden a irse más hacia los turnos que van entre las 6:00 y 20:00 horas. Y únicamente el 26% de los colaboradores encuestados trabajan en el turno de la noche. Esto muestra que a pesar de tener autorización únicamente para encuestar al turno matutino, algunos de estos colaboradores se encuentran laborando en los dos turnos, o puede existir una rotación del personal dependiendo de las necesidades de producción de la fábrica.

### III.1 Variable Compromiso Organizacional

La variable Compromiso Organizacional, se dimensionó en 1) Compromiso afectivo; 2) Compromiso de continuación; y 3) Compromiso normativo. La medición de las preguntas va en una escala del uno al cuatro, en la que el número uno representa el puntaje de un compromiso menor y el número cuatro, la respuesta más favorable a un mayor compromiso dependiendo de cada dimensión. La escala tipo *Likert* usada y el valor numérico asignado para su análisis fueron: 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: De acuerdo y 4: Totalmente de acuerdo.

Los resultados generales de esta dimensión de Compromiso afectivo (Ver Figura 1), señalan qué tanto se relaciona un individuo con la organización en la que se encuentra laborando, y muestran que los colaboradores no se encuentran del todo comprometidos afectivamente, pero sí llevan un camino recorrido para lograrlo, al haber manifestado que se sienten parte de la empresa, se identifican con los problemas de la misma y tratan de aportar lo necesario para solucionarlos, consideran que la organización es una parte importante de su vida y significa mucho para ellos.

**Figura 1**  
**Resultados Compromiso Afectivo**

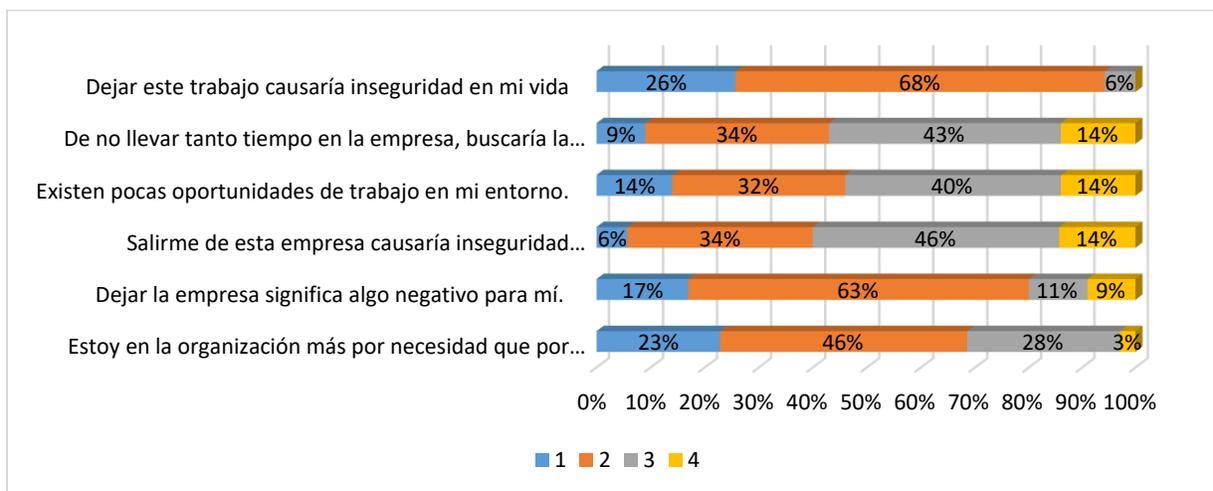


Fuente: Elaboración propia. Nota: 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: De acuerdo y 4: Totalmente de acuerdo.

Para el Compromiso de continuación, cuyo interés se centra en que el colaborador considere el costo de permanecer en la organización contra el costo de dejarla, muchas veces el contexto económico externo a la organización influye en el resultado que se

pueda obtener. La distribución porcentual de respuestas para esta dimensión, se muestran en la Figura 2, y en su mayoría, los colaboradores manifestaron que dejar el trabajo no les causaría inseguridad, por lo que no es algo negativo para ellos.

**Figura 2**  
**Resultados Compromiso de continuación**

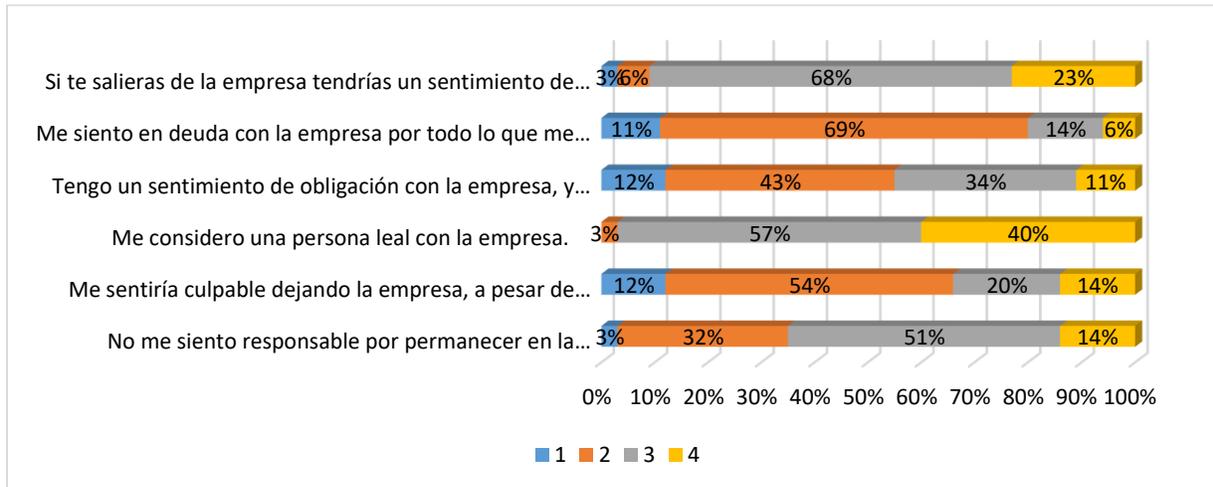


Fuente: Elaboración propia. Nota: 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: De acuerdo y 4: Totalmente de acuerdo.

Como última dimensión de la variable de Compromiso Organizacional, se analizó el Compromiso normativo, el cual hace referencia a qué tanto se siente obligado el colaborador a permanecer en la empresa, y como se puede ver en la Figura 3, en

general los resultados de la dimensión se inclinan a ser positivos, a pesar de la respuesta negativa por parte de los colaboradores de que no se sienten en deuda ni obligados con la organización, ni se sentirían culpables por dejarla.

**Figura 3**  
**Resultados Compromiso normativo**

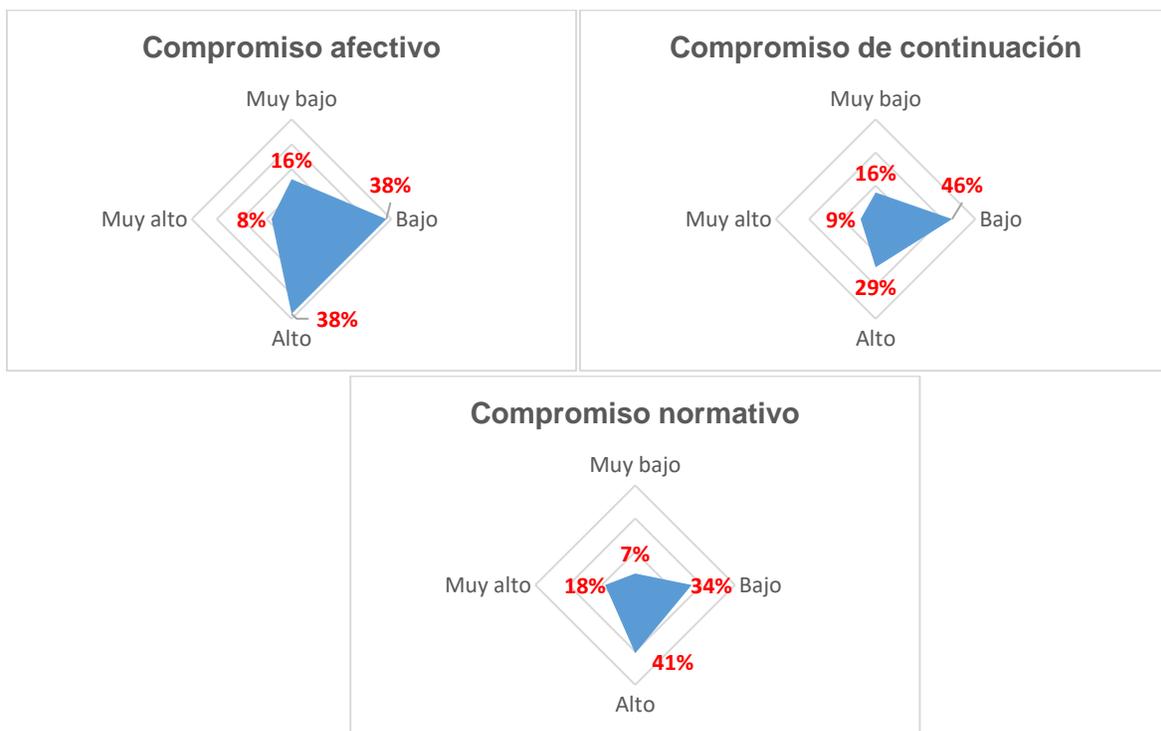


Fuente: Elaboración propia. Nota: 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: De acuerdo y 4: Totalmente de acuerdo.

De acuerdo con los resultados que se muestran en la Figura 4, los responsables de esta organización deben considerar en general, como áreas de oportunidad el Compromiso de continuación ya que la mayor parte de los colaboradores (62%), mostraron

un Bajo o Muy bajo compromiso con la empresa, también deben tener presente el Compromiso afectivo del cual el más de la mitad (54%) mostró este mismo resultado.

**Figura 4**  
**Resultados de las dimensiones del Compromiso Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

Particularmente, se identificaron áreas de oportunidad de acuerdo con las preguntas que obtuvieron porcentajes superiores al 50% de rechazo o

negación. En la Tabla 4, se muestran dichas áreas consideradas como de oportunidad.

**Tabla 3**  
**Áreas de oportunidad de mejora en el Compromiso Organizacional**

Área de oportunidad	Pregunta	Negación
<b>Compromiso afectivo</b>	Me gustaría pasar toda mi vida laboral en esta organización.	71%
	Me considero parte importante de la empresa	63%
	Me siento ligado emocionalmente a la empresa	77%
<b>Compromiso de continuación</b>	Estoy en la organización más por necesidad que por deseo	69%
	Dejar la empresa significa algo negativo para mí	80%
	Dejar este trabajo causaría inseguridad en mi vida	94%
<b>Compromiso normativo</b>	Me sentiría culpable dejando la empresa, a pesar de que sea beneficioso para mí	66%
	Tengo un sentimiento de obligación con la empresa, y no me gustaría salirme de mi trabajo	55%
	Me siento en deuda con la empresa por todo lo que me ha dado.	80%

Fuente: elaboración propia. El rechazo corresponde a la fusión de las opciones 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo.

### III.2 Variable Condiciones de Trabajo

La Variable Condiciones de Trabajo contó con 3 dimensiones, 1) Condiciones organizativas, 2) Condiciones físicas y 3) Condiciones Psicológicas. Los resultados van en una escala del uno al cuatro, en la que el número uno representa el puntaje de una condición menos favorable y el número cuatro, la respuesta más favorable con una mejor condición dependiendo de cada dimensión. Algunas preguntas, que manejaron respuestas de opción múltiple, se les asignó un valor numérico de acuerdo con la escala del 1 al 4 usada en las demás dimensiones, dependiendo de las respuestas obtenidas asignando el valor numérico de cuatro a las condiciones más favorables para el trabajador y el uno a las menos favorables. Por tanto, los valores numéricos corresponden a las opciones de respuesta de la siguiente manera: 1: Nunca; 2: Pocas veces; 3: Muchas veces; 4: Siempre.

Las Condiciones organizativas en las que se describen los contextos organizacionales de trabajo, como el salario, la jornada laboral, los días de vacaciones, la seguridad social, entre otros, se muestran en la Figura 5, en la que se puede ver que si bien esta dimensión tiene el mayor porcentaje de la población en el puntaje más alto, también presenta los mayores porcentajes en la opción menos favorable, ejemplo de ello es que el 100% de los colaboradores está conforme con la forma de contratación, pero el

91.4% señaló su desacuerdo con la formalización del mismo. Por lo que se infiere que las condiciones organizacionales ofrecidas son las básicas por ley, sin ir más allá de lo requerido.

Es importante mencionar que, en algunos cuestionamientos, el valor numérico de cuatro representa para algunas preguntas la opción más favorable para el colaborador y el número uno el menos favorable, para otras preguntas tiene la misma escala que en otras figuras.

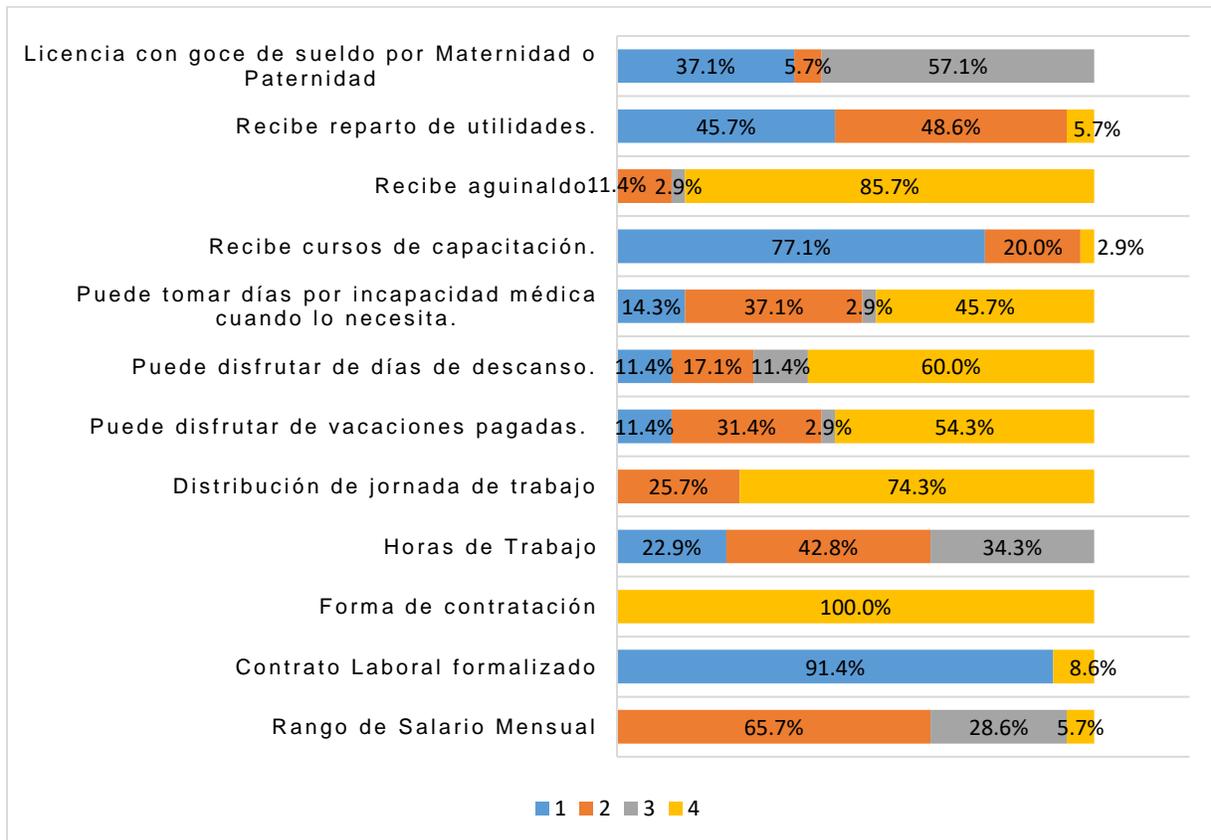
En lo relativo a la segunda dimensión de Condiciones físicas, en la que se busca conocer si los colaboradores cuentan con el espacio, la seguridad, y la ergonomía necesaria para desarrollar sus funciones, en la Figura 6, se presentan los resultados obtenidos de las frecuencias de cada una de las respuestas recibidas y como se observa, la mayoría de los colaboradores consideran su espacio de trabajo higiénico y ergonómico, dependiendo de las funciones de su puesto. Sin embargo, les preocupa la posibilidad de accidentes de trabajo y el cargar o manipular objetos pesados.

En el caso de la dimensión Condiciones psicológicas, que considera los factores psicosociales entendidos como toda condición que experimenta una persona, resultado de la relación con su contexto laboral y social, en este caso derivado de sus actividades laborales y que impacten potencialmente

su bienestar y salud, principalmente psicológica y social. (Charría, Victor, Sarsosa, Kewy, & Arenas, 2011), la mayoría de las respuestas presentaron una distribución similar desfavorable (Ver Figura 7) que pueden afectar negativamente su productividad y Compromiso Organizacional, al sentirse presionados en la realización de sus actividades.

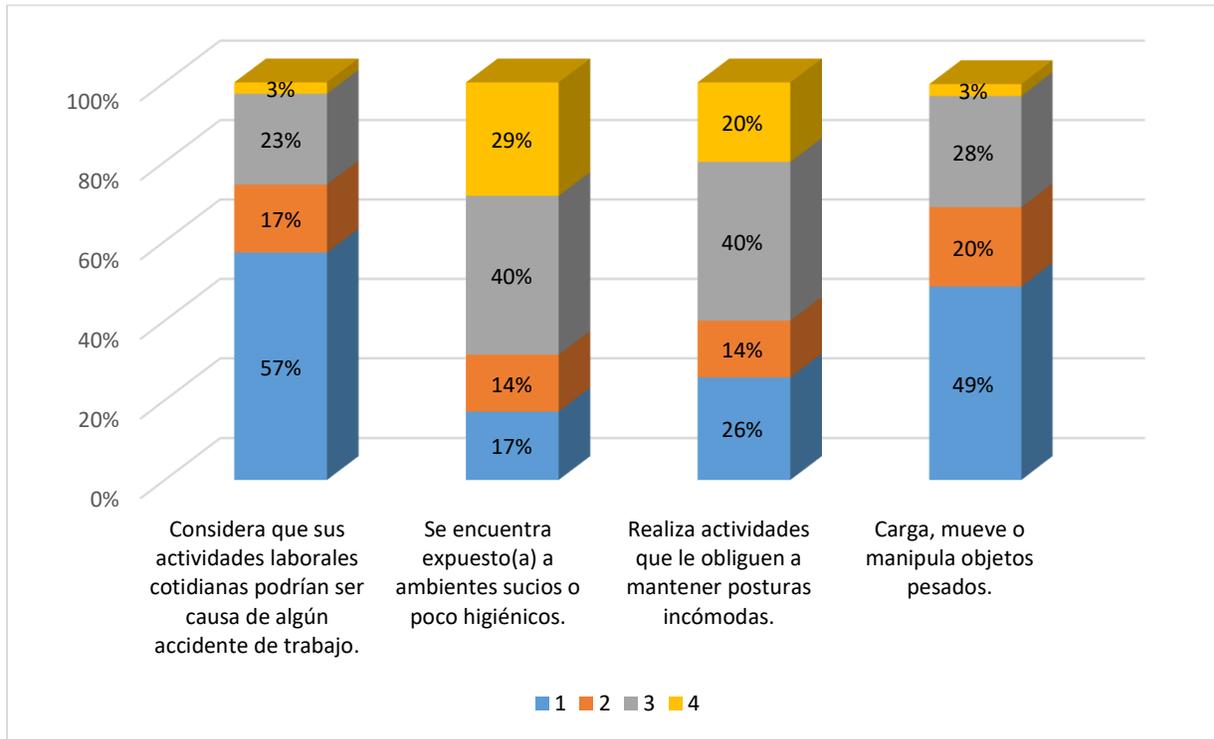
Es importante señalar que los colaboradores, tienen una percepción negativa de su salario, contestando la mayoría (60%), con respuestas negativas, mostrando que esperan un salario que pueda remunerarlos de mejor manera.

**Figura 5**  
**Resultados Condiciones Organizativas**



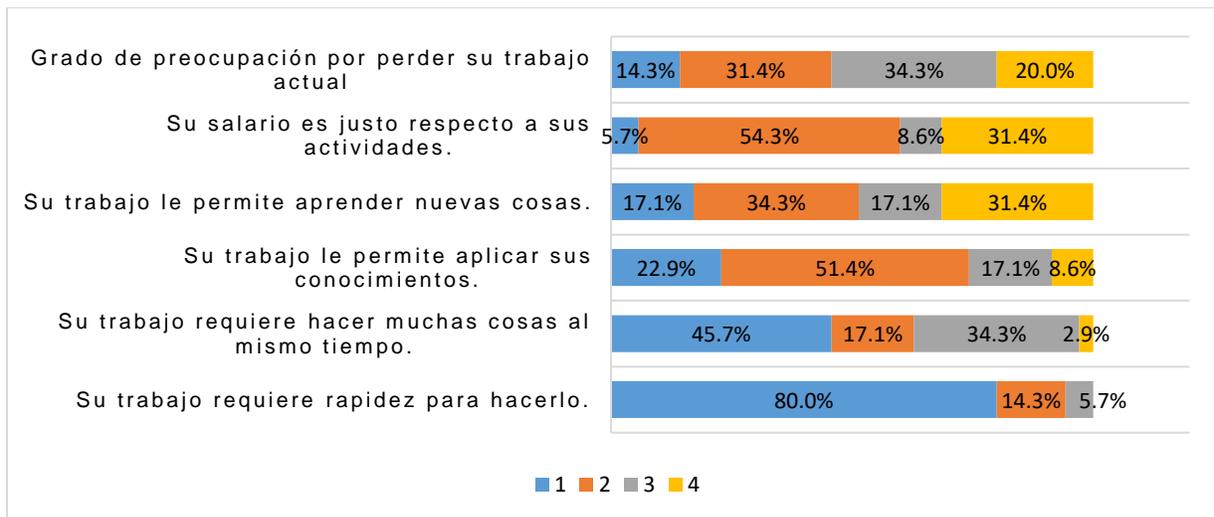
Fuente: Elaboración propia. Nota: 1: Nunca; 2: Pocas veces; 3: Muchas veces; 4: Siempre, en dónde ésta última es la opinión más favorable.

**Figura 6**  
**Resultados Condiciones Físicas**



Fuente: Elaboración propia. Nota: 1: Nunca; 2: Pocas veces; 3: Muchas veces; 4: Siempre

**Figura 7**  
**Resultados Condiciones Psicológicas**

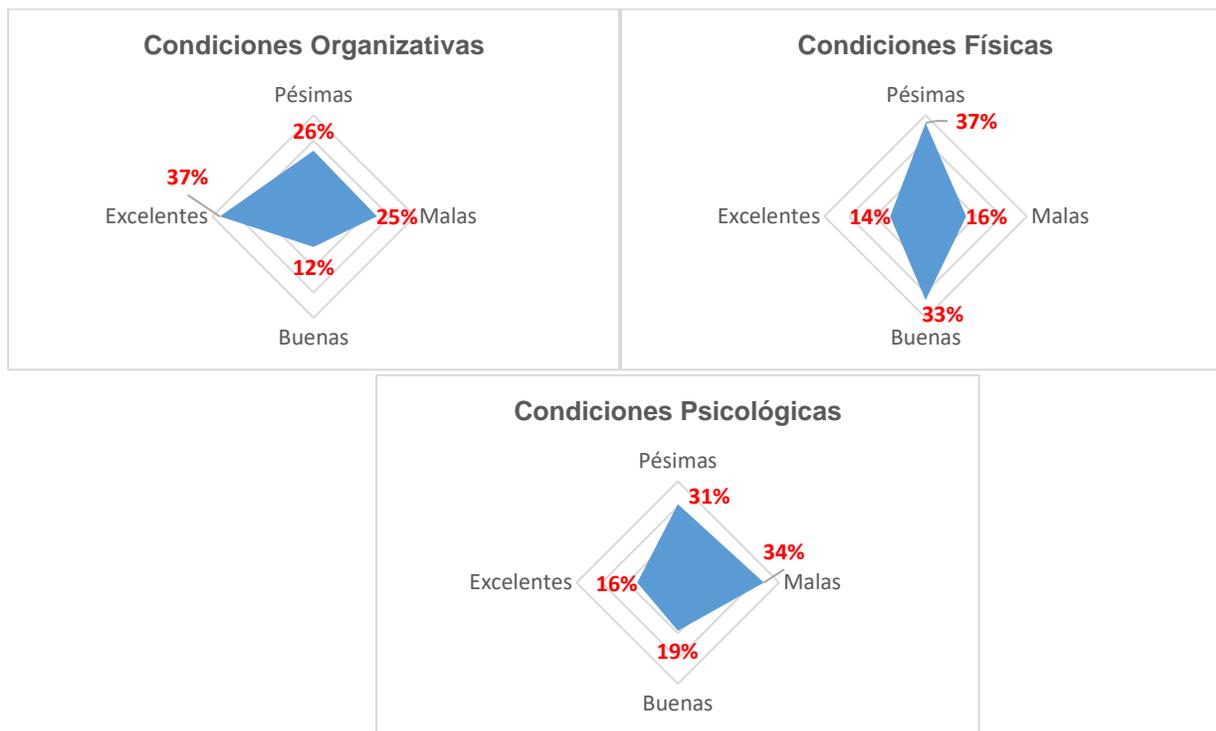


Fuente: Elaboración propia. Nota: 1: Nunca; 2: Pocas veces; 3: Muchas veces; 4: Siempre, en dónde ésta última es la opinión más favorable.

En la Figura 8, se presentan de manera comparativa los resultados de las tres dimensiones que conformaron la variable Condiciones de Trabajo y como ya se había comentado, las Condiciones

psicológicas fueron las que fueron calificadas negativamente por un mayor porcentaje de colaboradores (65%).

**Figura 8**  
**Resultados de las dimensiones de la variable Condiciones de trabajo**



Fuente: Elaboración propia

### III.3 Asociación entre el Compromiso Organizacional y las Condiciones de Trabajo

Para el cálculo de la correlación se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, que como menciona Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014), es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal y es utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo *Likert*.

De acuerdo con la clasificación de la magnitud del coeficiente de correlación mencionada por Sierra Bravo (2001, citado por Corral, 2009), los valores entre 0.70 y 1.00 tienen una magnitud muy fuerte, los valores

entre 0.50 y 0.69 tienen una magnitud sustancial, y los resultados entre 0.30 y 0.49 cuentan con una magnitud moderada y otras dos clasificaciones entre 0.01 y 0.29 con magnitud despreciante (0.01 – 0.09) y baja (0.10 – 0.29).

En la Tabla 5, se presenta el coeficiente de correlación de Spearman que se obtuvo entre las variables Compromiso Organizacional y Condiciones de Trabajo, el cual fue de 0.341 con lo que se observa con la clasificación anteriormente mostrada que este valor se encuentra en el rango entre 0.30 y 0.49, mostrando una magnitud moderada de correlación.

**Tabla 4**  
**Correlación de Variables Compromiso Organizacional y Condiciones de Trabajo**

Variables		Compromiso Organizacional	Condiciones de trabajo
<b>Compromiso Organizacional</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.341
	Significancia de correlación		0.045
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Coeficiente de correlación	0.341	1.000
	Significancia de correlación	0.045	

Fuente: Elaboración propia

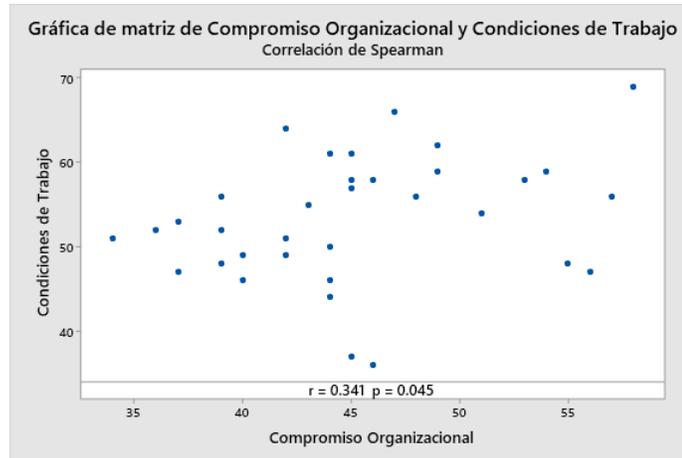
Al ser un valor positivo se puede decir que, al aumentar las calificaciones favorables para las

Condiciones de trabajo, de igual manera aumentará el resultado favorable para el Compromiso

Organizacional mostrado por los colaboradores. Aunque la fuerza de la correlación es moderada, se obtuvo una significancia de 0.045 (Ver Gráfica 9), que

señala que los resultados son significativos desde el punto de vista estadístico, por lo que el resultado obtenido es confiable (Ver Figura 9).

**Figura 9**  
**Correlación de Compromiso Organizacional y Condiciones de Trabajo**



Fuente: Elaboración propia

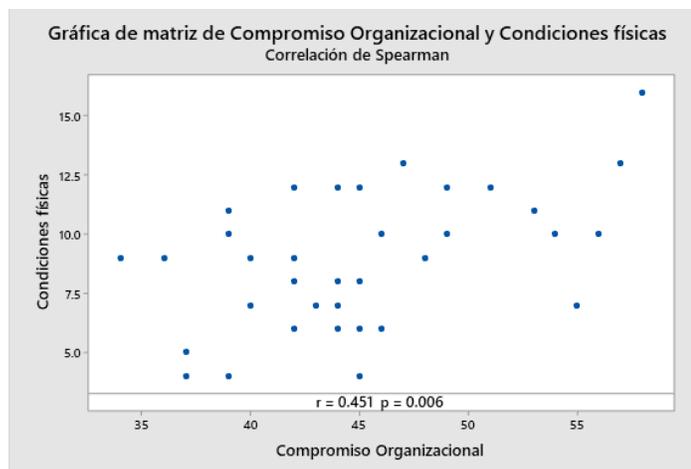
A continuación, se correlacionaron las variables y las dimensiones. La primera variable que se consideró fue el Compromiso Organizacional, que tuvo una correlación positiva significativa tanto para las dimensiones de la variable Condiciones laborales de Condiciones físicas como psicológicas (Ver Figuras 10 y 11).

La correlación obtenida entre la variable Compromiso Organizacional y la dimensión de Condiciones físicas, fue de 0.451 mostrando un valor mayor que el obtenido entre el resultado general de las variables, el valor p de 0.006 señala que esta relación

es estadísticamente significativa (Ver Figura 10). Por lo que se puede decir que, con mejores Condiciones físicas, se puede esperar un mayor Compromiso Organizacional por parte de los colaboradores.

Esta fue la correlación más alta obtenida. Se puede concluir que de mejorar las condiciones físicas de la organización y sobre todo al hablar de una fábrica, y un ambiente donde el área operativa es lo principal, es de suma importancia mejorar estas condiciones para lograr que el trabajador aumente su compromiso con la organización.

**Figura 10**  
**Correlación de Compromiso Organizacional y Condiciones físicas**

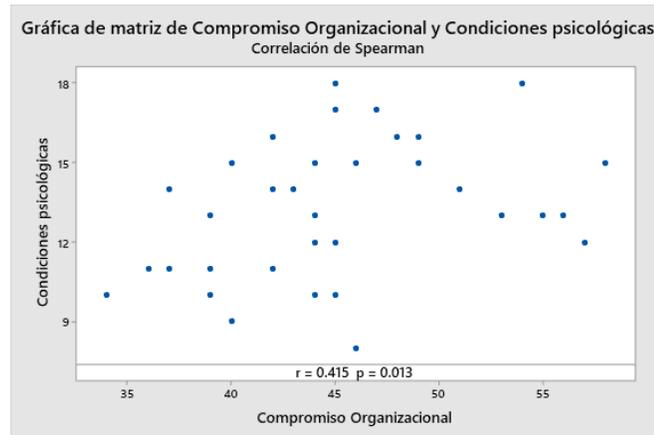


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11, la correlación entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Condiciones psicológicas perteneciente a la variable de Condiciones de trabajo, obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.415, con un valor p de

0.013, este resultado muestra que hay relación positiva, y permite concluir que, al mejorar las condiciones psicológicas en la organización, se mejorará también el Compromiso Organizacional de los trabajadores con la empresa.

**Figura 11**  
**Correlación de Compromiso Organizacional y Condiciones psicológicas.**

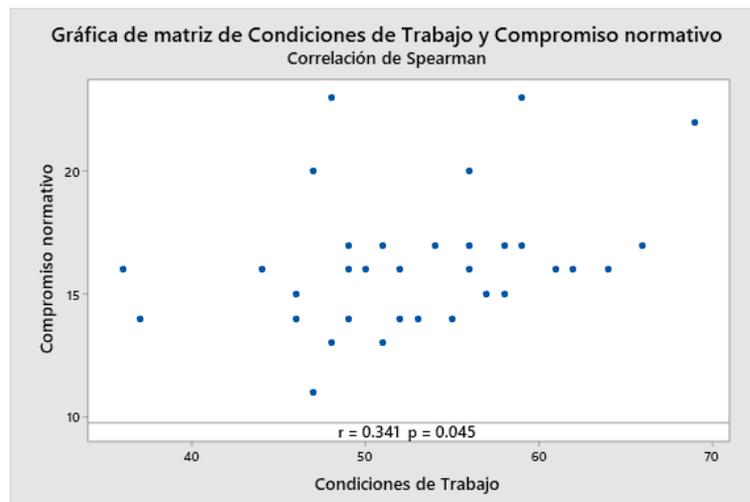


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la segunda variable, las Condiciones de Trabajo, tuvo una mayor correlación de Spearman con la dimensión de Compromiso Normativo, perteneciente a la variable Compromiso Organizacional, para la que se obtuvo un resultado positivo de 0.341 con un valor p de 0.045 significativo al 0.05 (Ver Figura 12).

El Compromiso normativo muestra el sentido moral de la lealtad del colaborador con la organización, la sensación de una “deuda” con ésta. Por lo que se puede inferir que entre mejores Condiciones de trabajo este compromiso normativo se verá afectado positivamente al crear un sentido de pertenencia con la organización que va más allá del sentido sentimental.

**Figura 12.**  
**Correlación de Condiciones de Trabajo y Compromiso normativo.**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se analizó la correlación entre dimensiones. El coeficiente de

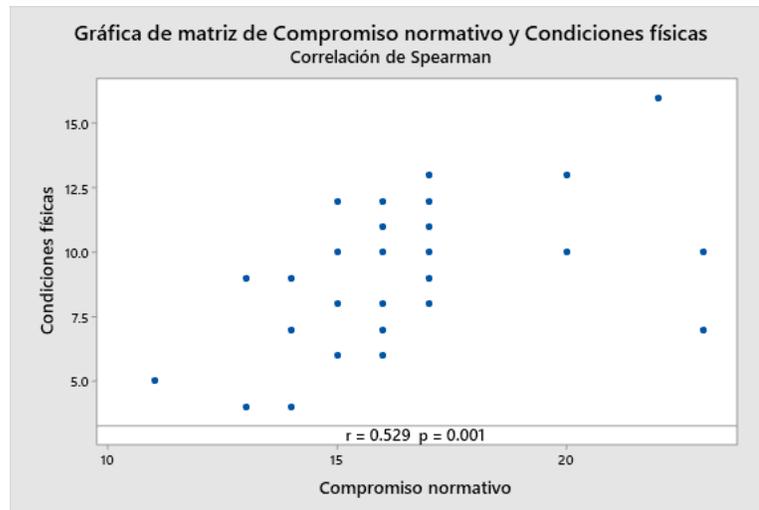
correlación más fuerte encontrado fue entre el Compromiso Normativo (de la variable Compromiso

Organizacional) y las Condiciones físicas (de la variable Condiciones de Trabajo). Con un resultado positivo de 0.529 y una significancia de 0.001 (Ver Figura 13), obtuvo la correlación más fuerte observada. Dichos resultados muestran que estas dos dimensiones están relacionadas, por lo que se puede concluir que las Condiciones físicas que se les proporcionan a los trabajadores se relacionan

positivamente con el Compromiso normativo de ellos.

Por tanto, se puede esperar que realizar cambios favorables en las Condiciones físicas, dará lugar a que los colaboradores tengan un compromiso de lealtad y agradecimiento más arraigado por lo que reciben de la organización.

**Figura 13**  
**Correlación de Compromiso normativo y Condiciones físicas.**



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Las características más relevantes de la población en estudio de esta investigación señalaron un mayor número de mujeres que de hombres. Respecto a la edad, la menor registrada correspondió a 19 años y la mayor, a los 64 años, lo que señaló que no existen menores de edad laborando en la fábrica, además la mitad de los encuestados se encuentran entre 19 y 31 (mediana) años de edad, con un promedio de 31.57 años de edad. Esta información señala personal relativamente joven al encontrarse alrededor de los treinta años.

Muy pocos colaboradores mencionaron tener un grado de estudios mayor al bachillerato, lo que muestra que la empresa está dando oportunidad de trabajo a personas que cuentan únicamente con la educación básica, sin embargo, también les da la pauta para no ofrecer un salario más competitivo.

La mayoría de los colaboradores ganan entre 3500 y 7000, siendo este un salario bastante bajo pero que es congruente con el salario promedio de la región de 6300 pesos (Talent.com, 2021). La población encuestada tiene una percepción negativa de este

salario, al señalar que no es justo con relación a las actividades que realizan (Ver Figura 7).

De igual forma se pudo observar ver que la mayoría de los empleados tienen una antigüedad en la empresa entre 1 y 5 años, datos que muestran que pueden llegar a tener una alta rotación de personal, que se podría dar debido a las condiciones de trabajo establecidas, este punto es muy importante debido a que a largo plazo esta rotación de personal representa una pérdida para la organización no solamente del talento humano, sino también los costos de contratación, el tiempo de capacitación del nuevo personal, entre otros factores.

La organización podría verse beneficiada si el Compromiso Organizacional de los colaboradores aumentara, esto generaría un sentido de pertenencia que los llevaría a permanecer en ella por más tiempo, porque como se analizó anteriormente en la dimensión del Compromiso normativo, la mayoría de los colaboradores se saldrían de la empresa si esta opción fuera favorable para ellos.

El objetivo general de la investigación:  
*Conocer la relación existente entre el Compromiso*

---

*Organizacional y las condiciones de trabajo de los colaboradores de la fábrica de tostadas ubicada en Xalapa, Veracruz para proponer acciones en beneficio de ellos y de la empresa, se alcanzó. Encontrando una relación positiva entre las variables y mostrando que la dimensión de las Condiciones de trabajo físicas representa un área de oportunidad ya que con su mejora, se puede esperar un efecto positivo en el Compromiso Organizacional general de los colaboradores.*

De acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman obtenido de 0.341, con un nivel de significancia de 0.045, la hipótesis planteada para este proyecto de que: *Existe una relación positiva entre las Condiciones de trabajo y el Compromiso Organizacional del colaborador de la fábrica de tostadas, SE ACEPTA* Con esto se puede decir que las Condiciones de trabajo que la organización le brinde a sus colaboradores van a tener relación con el Compromiso Organizacional que lleguen a tener con la empresa.

Al ser una correlación moderada (0.341) se puede inferir que el Compromiso Organizacional se debe ver afectado por muchos otros factores más allá de las Condiciones de trabajo. De acuerdo con las dimensiones estudiadas en cada variable se observó que la mayor correlación existe entre las dimensiones del Compromiso normativo y las Condiciones físicas de trabajo.

Las Condiciones físicas, fue la dimensión de las Condiciones de trabajo que tuvo una correlación más alta con el Compromiso Organizacional como variable. Se puede concluir de esta manera que la percepción de las condiciones físicas de trabajo son las que tienen mayor influencia para el compromiso del colaborador. Lo cual representa un área de oportunidad para la organización.

Al ser una empresa con un giro alimenticio y haber realizado el estudio en una fábrica, con puestos principalmente operativos, debe considerarse de vital importancia, tanto por la seguridad operativa de los colaboradores, como por sus condiciones de salud a largo plazo, buscando tener las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones, con la ergonomía adecuada y las medidas de seguridad requeridas y brindarles la seguridad social básica de ley.

Este resultado también puede ser influenciado por la jornada laboral excesiva con la que cuentan con los trabajadores, punto que se tomó como propuesta para que la organización empiece analizando este resultado y busque desarrollar una distribución diferente de los horarios de los

trabajadores, y aumentar su planilla para poder cubrir sus requerimientos.

Debido al poco desarrollo de la mayoría de las empresas de la región, visto por ejemplo con su bajo nivel competitivo entre salarios, se puede concluir que, si bien pueden existir muchos puntos por trabajar, las condiciones de trabajo que se ofrecen podrían ser uno de los principales a considerar para ir mejorando estos resultados, y brindarles beneficios, como la baja rotación de personal, mayor productividad, un mayor sentido de pertenencia, entre otros.

Con el resultado obtenido se puede observar que las condiciones de trabajo no solo se relacionan con el clima organizacional como menciona el autor González Mármo (2009), sino que también tiene una relación con el Compromiso Organizacional del colaborador.

De igual manera se refuerza lo abordado por Guclu & Guney (2017), el capital humano debe ser lo más eficiente posible, por lo que brindarles las condiciones de trabajo adecuadas, no solo será de beneficio para ellos, también lo será para lograr que la organización se vuelva competitiva y por lo tanto se desarrollen y logren sus objetivos, al mismo tiempo que refuerza su compromiso organizacional.

Este trabajo ofrece una pauta para que las empresas, al menos de la región, visualicen la importancia de establecer condiciones de trabajo adecuadas, y busquen ir más allá de lo que es requerido por ley, haciéndoles ver a los empresarios que estas inversiones pueden repercutir positivamente en el compromiso hacia la organización y de esta manera en su productividad que se verá reflejado en las ganancias de la misma.

Es conveniente señalar algunas de las limitaciones presentadas en el desarrollo del presente trabajo como, el no tener acceso a toda la planilla de colaboradores debido a la restricción en el permiso otorgado para llevar a cabo el estudio, si bien si se tuvo el acercamiento a gran parte de ellos, el haber contado con la autorización para obtener información de todos hubiera podido enriquecer los resultados obtenidos.

De igual forma otra de las limitantes del trabajo y que puede ser considerada como un punto a desarrollar en el futuro, para fortalecer el presente trabajo, es una clasificación mucho más clara del Compromiso Organizacional, debido a que al menos en las dimensiones de Compromiso de Continuidad y Normativo, debería de existir una distinción mucho más clara entre ellas de lo que ya se encuentra establecido por los autores del modelo, porque se tuvo dificultad

para su diferenciación en el momento de interpretarlas y describirlas en el instrumento y en el reporte de los resultados.

Este estudio se puede fortalecer complementándolo con una visión diferente de las variables, es decir, buscar una manera diferente de estudiar el compromiso organizacional, como la mencionada por los autores Juanaeda Ayensa & González Menorca (2007), en la que se clasifica de acuerdo con variables que condicionan el compromiso, como las características del individuo, los aspectos del

trabajo y la organización o el grupo.

Así también podría ser interesante a futuro, buscar la adición de posibles variables intervinientes en la manera en la que el colaborador visualiza las condiciones del trabajo como podría ser la cultura organizacional de la empresa o la satisfacción del trabajador en áreas operativas, para de esta forma, se logre obtener una gama de resultados con un mayor alcance para fortalecer las organizaciones, todo esto de acuerdo con lo observado por la autora Rivera Amaya (2023).

## REFERENCIAS

- Claire Rocha, M., & Böhrh Pelaez, M. R. (marzo de 2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu*, 2(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612004000100008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612004000100008&script=sci_abstract)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley Federal del Trabajo*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_230421.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_230421.pdf)
- Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente.*, 18(34),267-277. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497551993003.pdf>
- Charría, O., Victor, H., Sarsosa, P., Kewy, V., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral; métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional de Salud Publica*, 380-391.
- Cascant I Sempere, M. J., & Hueso González, A. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Universitat Politècnica de València.
- Castillo, J., & Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo, Un enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo*. Madrid: CIS.
- Loera, M. (03 de Diciembre de 2012). *Universidad de Guadalajara*. Obtenido de Más del 90% de empresas en México son micro, pequeñas y medianas: [https://www.udg.mx/es/noticia/mas-del-90-de-empresas-en-mexico-son-micro-pequeñas-y-medianas#:~:text=views\\_php\\_handler\\_field.inc\).-,%C3%A1s%20del%2090%25%20de%20empresas%20en,son%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas&text=M%C3%A1s%20del%2090%20por%20](https://www.udg.mx/es/noticia/mas-del-90-de-empresas-en-mexico-son-micro-pequeñas-y-medianas#:~:text=views_php_handler_field.inc).-,%C3%A1s%20del%2090%25%20de%20empresas%20en,son%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas&text=M%C3%A1s%20del%2090%20por%20)
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación.* , 19. 228-247.
- Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (1999). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Obtenido de Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas: [http://www.unavarra.es/digitalAssets/117/117830\\_dt33-99.pdf](http://www.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf)
- Benavidades, F. (2016). Cuestionario básico y criterios metodológicos para las encuestas sobre condiciones de trabajo, empleo y salud en América Latina y el Caribe. *Methodological Issues*.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/indice.htm>
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). *Marketing Metrics: The definitive guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos de América: Pearson Education. Obtenido de Wikipedia.

- Fernández Mesa, A., Llopis Córcoles, Ó., García Granero, A., Olmos Peñuela, J., & Martínez Sanchis, P. (2017). Dime cómo eres y entenderé por qué te vas. *Universia Business Review*(55), 80-117. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6161893>
- Gallardo Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y Soluciones. *XXII Congreso Anual de AEDEM "Building Bridges in a Global Economy"*. Salamanca, España: Academia Europea de Dirección y Economía de Empresa. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/285153355\\_EVOLUCION\\_EN\\_EL\\_ESTUDIO\\_Y\\_MEDIDA\\_DEL\\_COMPROMISO\\_ORGANIZATIVO\\_PROBLEMATICAS\\_Y\\_SOLUCIONES](https://www.researchgate.net/publication/285153355_EVOLUCION_EN_EL_ESTUDIO_Y_MEDIDA_DEL_COMPROMISO_ORGANIZATIVO_PROBLEMATICAS_Y_SOLUCIONES)
- García López, T., & Cano Flores, M. (2020). *La investigación en Ciencias Sociales. Un enfoque Metodológico*. (D. Olvera Gómez, Ed.) Xalapa, Veracruz: Red Ibeoamericana de Academias de Investigación A.C. 2020.
- Garzón Rodríguez, C. M. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina (Tesis de Maestría)*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- González Mármol, A. (2009). ¿Cómo Se Sienten Las Personas en Su Organización? *Debates IESA*, 14(4), 11–12.
- Guclu, H., & Guney, S. (2017). The Effect of the Motivation Techniques Used by Managers to Increase the Productivity of their Workers and an Application. *Business Management Dynamics*, 6(7), 1–18.
- Guzmán Fernández, C., Ancona Alcocer, M., & García Muñoz Aparicio, C. (2014). El compromiso organizacional en profesores investigadores de una universidad pública mexicana. *XIV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*. Panamá, Panamá. Obtenido de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/10.08.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Education.
- Imai, M. (2001). *Kaizen: La clave de la estrategia competitiva japonesa*. Mexico: Continental.
- INEGI. (23 de Marzo de 2021). *Comunicado de Prensa Núm 185/21*. Obtenido de [inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-ED\\_2021\\_03.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-ED_2021_03.pdf)
- Jiménez, R., & Armando, M. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XVI, núm. 2, 95-113.
- Münch Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/38000>
- Manzano Mier, M. (2006). *Introducción a la percepción*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/71808>
- Mora, M. (12 de 03 de 2021). *Rankia*. Recuperado el 29 de 06 de 2021, de ¿Cuánto dinero (salario) se necesita para vivir bien en México?: <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/4947162-cuanto-dinero-salario-necesita-para-vivir-mexico>
- OECD. (Mayo de 2021). *Economic Forecast Summary (May 2021)*. Obtenido de Mexico Economic Snapshot: <https://www.oecd.org/economy/mexico-economic-snapshot/>
- Pérez Soto Romero, D. (2023 (En prensa)). *Las condiciones laborales y su relación con la calidad de vida de los colaboradores del sector industrial de la región de Xalapa, Veracruz, México. Periodo 2020-2022*. Universidad Veracruzana. Recuperado el 2022
- Rivera Amaya, I. J. (03 de 2023). *Estudio de la relación del compromiso laboral y las condiciones de trabajo en una fábrica de tostadas en Xalapa, Veracruz*. . Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/handle/1944/52912>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/107669>
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (5a

---

ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Soberanes, L. &. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, P. 180-194. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=1660>

Suárez, L. (9 de agosto de 2013). Employee engagement is about human relationships, not human resources. (A. Swinscoe, Entrevistador) Obtenido de <https://www.adrianswinscoe.com/2013/08/employee-engagement-is-about-human-relationships-not-human-resources-interview-with-luis-suarez-of-ibm/>

Talent.com. (22 de 06 de 2021). *Salario medio para Xalapa en México 2021*. Recuperado el 12 de Junio de 2021, de Talent.com: <https://mx.talent.com/salary?job=en+xalapa>

## **Propuesta metodológica para conocer la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y su relación con el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal**

*(Methodological proposal to know the perception of the social marketing mix of the Departamento de Salud animal de Xalapa and its relationship with the consumer regarding animal welfare actions)*

---

Carolina Mesa Rendón \* y Teresa García López \*\*

Recibido: 20/11/23

Aceptado: 16/12/23

### **RESUMEN**

Actualmente la falta de una cultura de tenencia responsable de animales en el mundo, genera una sobrepoblación de perros en la calle, situación que acarrea diversos problemas a la población especialmente en el área de salud, debido a que los canes en situación de abandono presentan una situación de salud deplorable, albergando bacterias que, al estar en contacto con el medio ambiente en el que conviven los humanos, representan un foco de infección para la población. Así pues, para hacer frente a este problema de salud pública, en México, existen leyes y reglamentos cuyo propósito es establecer normas para fomentar una cultura de tenencia responsable de animales, así como designar a los organismos públicos encargados de llevar a cabo las labores estipuladas en dicho marco legal, con la finalidad de velar por la salud animal y, por ende, por el bienestar de la población. Sin embargo, algunos organismos públicos, no están logrando cumplir con su misión, lo cual se ve reflejado en el alto número de perros en situación de maltrato y abandono en las ciudades. En este documento, se presentan los resultados más relevantes de un proyecto de investigación que tuvo como objetivo: conocer si existe una relación entre la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal; para lo cual se planteó una investigación con alcance descriptivo relacional, con diseño no experimental y corte transversal, usando la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario en línea aplicado a una muestra de habitantes de la ciudad de Xalapa, Veracruz que tuvieron como criterio de inclusión, conocer el Departamento de Salud Animal de Xalapa considerado como ámbito del estudio. Los resultados confirman la hipótesis de una relación existente entre ambas variables.

**Palabras clave:** Mercadotecnia social; Caninos; Organizaciones públicas; Salud; Cultura de tenencia responsable de animales.

### **ABSTRACT**

*Currently, the lack of a culture of responsible animal ownership in the world generates an overpopulation of dogs on the streets, a situation that causes many problems for the population, especially in health, because abandoned dogs present a deplorable health situation, harboring bacteria that, when in contact with the environment in which humans live, represent a source of infection for the population. Thus, to address this public health problem, in Mexico, there are laws and regulations whose purpose is to establish standards to promote a culture of responsible animal ownership, as well as designate public organizations in charge of carrying out the stipulated tasks in said legal framework, with the purpose of ensuring animal health and, therefore, the well-being of the population. However, some public organizations are not managing to fulfill their mission, which is reflected in the high number of dogs in situations of abuse and abandonment in cities. In this document, the most relevant results of a research project are presented that had the objective: to know if there is a relationship between the perception of the social marketing mix of the Departamento de Salud Animal de Xalapa and consumer behavior in welfare actions animal; For which a research with a relational descriptive scope was proposed, with a non-experimental and cross-sectional design, using the survey as a technique and as an instrument the online questionnaire applied to a sample of inhabitants of the Xalapa city, Veracruz who had as criteria of inclusion, know the Departamento de Salud Animal de Xalapa considered as the scope of the study. The results confirm the hypothesis of an existing relationship between both variables.*

**Keywords:** Social marketing, Canines; Public organizations; Health; Culture of responsible animal ownership.

**JEL Classification:** M310.

---

\* Licenciada en Contaduría, Universidad Veracruzana. E-mail: [caritomesa.r11@gmail.com](mailto:caritomesa.r11@gmail.com)

\*\* Investigadora del IIESCA de la Universidad Veracruzana. E-mail: [tgarcia@uv.mx](mailto:tgarcia@uv.mx)

## INTRODUCCIÓN

La cultura de bienestar animal es un tema que, si bien había sido poco abordado en años anteriores, actualmente está cobrando relevancia por su impacto no solamente en aspectos de salud pública, sino también por la conciencia que se está desarrollando respecto al derecho que tienen todos los seres vivos de ser respetados y tratados con dignidad.

Cabe señalar que la salud pública es un tema que compete al gobierno procurar, así como también los derechos de los animales; así, por medio de las organizaciones públicas, se proveen los servicios necesarios para satisfacer las necesidades básicas de la población y en general, los temas de interés social, como el que se aborda en este trabajo.

Es por esto que, desde las ciencias administrativas y, en especial, desde la mercadotecnia, se plantea este proyecto que hace uso de una herramienta que puede ser empleada por las organizaciones públicas en aras de contribuir en el cumplimiento de su misión: la mercadotecnia social, la cual es una rama de la mercadotecnia que busca crear el escenario idóneo para que dos personas, ya sean físicas o morales, realicen un intercambio voluntario, pero con la especial característica de perseguir un fin social, en el que se motive a las personas a adoptar o rechazar ideas o comportamientos con el beneficio de obtener un bien común.

Este documento se ha estructurado en tres apartados, además de esta introducción. En el primero, se comentan de manera breve algunos conceptos que pueden ser relevantes para fundamentar el desarrollo del proyecto; en el segundo apartado, se presenta el diseño de la investigación y, por último, en el tercero, se presentan los resultados obtenidos relacionados con el objetivo del proyecto y se cierra con un apartado de conclusiones y recomendaciones.

### I ALGUNOS ANTECEDENTES CONCEPTUALES

De manera breve a continuación se presentan algunos de los conceptos más relevantes para el desarrollo del proyecto de investigación, con la finalidad de esclarecer la terminología, sin la cual, no sería posible comprender el enfoque, la direccionalidad y el alcance del tema.

La mercadotecnia social, desde el punto de vista de Pérez (2004), tiene un papel indispensable en los procesos de intercambio, que se gestan de manera libre y voluntaria para adquirir tanto productos o servicios a cambio de una contraprestación monetaria, como para intercambiar intenciones o voluntades,

mediante la transformación de conductas, creencias o valores. Así, Pérez (2004) presenta la siguiente definición:

El marketing es una disciplina de las ciencias sociales y económico-administrativas que estudia e incide en los procesos de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general: este intercambio se presenta entre el agente de cambio, quien identifica el problema social, estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar, planear, administrar e implementar de manera solidaria y coparticipativa los programas sociales, en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general. (p. 5)

El presente proyecto de investigación basa el comportamiento del consumidor en el enfoque Kotler y Armstrong (2008), desde la perspectiva de Schiffman y Lazar (2010), el cual señala: "Definimos el comportamiento del consumidor como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades" (pág. 5).

En cuanto a la legislación, la ciudad de Xalapa Veracruz, en México (contexto del estudio), es una sociedad con patrones y modelos de conducta relacionados con la tenencia de animales, que ha sido normado a través de la Ley número 876 de protección a los animales para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (Gobierno del Estado de Veracruz, 2020), tanto en la conceptualización de los términos asociados como en la organización de apoyo para su funcionamiento. Así, de acuerdo con el Artículo 4 de la Ley antes mencionada, se establecen las siguientes definiciones:

Tenencia responsable: las medidas que la presente ley, su reglamento, las normas ambientales y las normas oficiales mexicanas establecen para evitar dolor, angustia y estrés a los animales durante su posesión o propiedad, crianza, captura, traslado, exhibición, cuarentena, comercialización, aprovechamiento, adiestramiento y sacrificio. (p. 5)

Centro de Salud Animal: son lugares públicos dependientes de los ayuntamientos, destinados a ofrecer los servicios de esterilización, aplicación de vacunas, orientación y atención clínica a los animales que así lo requieran, recepción de quejas por ataques de animales, observación de animales agresores y promoción de tenencia responsable de animales, atención de reportes de maltrato animal... (p. 4)

A continuación, en el siguiente apartado, se describen los elementos metodológicos establecidos durante el proceso de planeación del proyecto.

## II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones gubernamentales tienen la gran responsabilidad de ofrecer servicios y productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, pues es precisamente el Estado, principal procurador de bienestar social, quien debe conocer las necesidades e intereses de los diferentes actores sociales con la finalidad de crear políticas públicas que sirvan de base para el actuar de las instituciones que conforman el sector público. (Oropeza, 2005)

Esta labor preponderante del Gobierno de salvaguardar la vida de los ciudadanos requiere de la adopción de acciones, por parte de las instituciones públicas, que permitan analizar el comportamiento de la población que consume los servicios públicos, así como conocer la percepción de la población acerca de los servicios que están recibiendo y la manera en la que están haciéndolos llegar a la población, con el objeto de tener información valiosa para la mejora de dichos servicios conforme las verdaderas necesidades y características de la población, lo cual motivará a una participación activa de los ciudadanos con las instituciones públicas, lo que se traduce en la conformación de un ecosistema comprometido con el bienestar de toda la comunidad.

El Departamento de Salud Animal de Xalapa es la institución pública encargada de aplicar el Reglamento de Bienestar y Protección a los Animales para el municipio de Xalapa, Veracruz, el cual, en su artículo 1 delimita su función como: "ordenamiento de orden público y de interés general, y tiene por objeto regular la protección, tenencia responsable, defensa y bienestar de los animales que se encuentren dentro del territorio municipal" (H. Ayuntamiento de Xalapa, 2017)

Para cumplir con su función, el Departamento de Salud Animal de Xalapa recurre a la mezcla de la Mercadotecnia social para promover acciones en la población que contribuyan en temas de bienestar y protección animal en Xalapa.

Este estudio servirá de sustento para realizar recomendaciones que puedan ser adoptadas por dicho Departamento en aras de mejorar la mezcla de Mercadotecnia social y, por ende, mejorar la percepción de la población, aumentar la demanda de los servicios y, finalmente, influir en el comportamiento de ésta para motivarlos a realizar acciones que favorecen al bienestar y protección animal. Todo esto es posible, gracias a que la mercadotecnia: "Implica un planteamiento centrado en el consumidor (ciudadano), que ayuda a abordar las quejas del ciudadano, a cambiar sus percepciones y a mejorar el rendimiento de su organismo público". (Kotler & Lee, 2007, pág. 18)

### II.1 Problemática

Actualmente el mundo tiene una escasez de cultura de tenencia responsable de mascotas, pues según *World Animal Protection* (s.f.) "... existen aproximadamente 700 millones de perros en el mundo" (p. 7), de los cuales, según Langley (2020), escritora de la revista *National Geographic*, "... aproximadamente 300 millones son callejeros" (Párr.3).

Las cifras en México de perros abandonados son alarmantes, según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, "México es el país de la región de América Latina con el mayor número de perros en la región, con aproximadamente 19.5 millones en todo el país... Actualmente, 7 de cada 10 hogares en México cuentan con una mascota" (Gómez, 2018, párr. 6 y 4). Datos del Consejo Nacional de la Población (CONAPO) declaran que, "... alrededor del 80% de los habitantes tienen caninos en su hogar" (Gómez, 2018, párr. 4). Sin embargo, del 100% de la población de perros que existen en el país, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Médicos Veterinarios Especialistas en Pequeñas Especies (AMMVEPE), "... el 30% son de hogar y el restante 70% está en situación de calle" (Gómez, 2018, párr. 5). INEGI publicó en 2016 que, "México se encuentra en tercer lugar respecto al maltrato o crueldad animal..." (Gómez, 2018, párr. 8)

El problema de sobrepoblación de perros en situación de calle acarrea diversas consecuencias que afectan la salud pública. En primer lugar, la mayoría de los perros abandonados no están esterilizados (Ortega, 2001) y dado que las perras pueden reproducirse todo el año, especialmente en verano

(Ortega Pacheco et al., 2000), en un periodo de seis años, la población generada por una perra y sus crías podría ascender a 67 mil cachorros (Faulkner, 1975).

En segundo lugar, algunos animales no están vacunados, lo que ocasiona que, al recibir una mordida de ellos, se esté en riesgo de contraer alguna enfermedad como la rabia, misma que si bien en México está controlada, aún no ha sido erradicada. De acuerdo con Acevedo y Peralta (2010), en México: "... anualmente se registran 150 mil agresiones de perros a personas". (Párr. 3)

Finalmente, algunos canes no están desparasitados, lo cual considerando que un perro en promedio defeca 500 gr. de material fecal al día (Pérez M. M., 2009) se convierte en una fuente de contaminación latente para la población debido a que como señalan Acevedo & Peralta (2010), "... los perros callejeros pueden tener bacterias y parásitos, que son expulsados en la materia fecal y llegan a causar enfermedades gastrointestinales, respiratorias, oculares y de la piel en los humanos" (Párr. 5) como es la *giardiasis*, *dipilidiosis*, *toxocariosis*, *ancilostomosis*, entre otras.

Debido a los problemas de salud pública mencionados anteriormente es que en México existe la Ley Federal de Salud Animal, y particularmente para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave la Ley número 876 de Protección a los Animales y específicamente en la ciudad donde se sitúa este estudio, el Reglamento de Bienestar y Protección a los Animales para el municipio de Xalapa, Veracruz, cuya principal función es establecer la normativa mediante la cual se garantiza la protección de los animales, y designa a los organismos encargados de velar por el cumplimiento de dichas normas, tal es el caso del Departamento de Salud Animal de Xalapa, mismo que tiene la misión de aplicar dicho Reglamento. (H. Ayuntamiento de Xalapa, 2017, pág. 18)

El Departamento de Salud Animal de Xalapa otorga servicios a la población xalapeña con la finalidad de hacer cumplir su misión, la cual es aplicar el Reglamento de Bienestar y Protección a los Animales para el municipio de Xalapa, Ver; sin embargo, con base en los datos acerca de la sobrepoblación de animales en situación de maltrato y abandono en el país y, bajo el supuesto de que esa situación la comparte Xalapa dado que, a pesar de que en la ciudad no se cuenta con un censo de animales, es notable el alto número de animales (particularmente perros y gatos) abandonados en la vía pública.

Partiendo del planteamiento del problema, se

generó la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe una relación entre la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el comportamiento de la población en acciones de bienestar animal?

Así mismo, se establecieron los objetivos como los resultados que se planean obtener de un esfuerzo realizado mediante la investigación; así, se planteó un objetivo general, que consideró la finalidad del trabajo y objetivos específicos, que sirven para alcanzarlo.

Objetivo General: Conocer si existe una relación entre la percepción de la mezcla de la Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el comportamiento del consumidor respecto al bienestar animal en Xalapa, durante el periodo agosto-diciembre 2023 para proponer acciones de mejora.

#### Objetivos Específicos

- Analizar la percepción de la mezcla de la Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa durante el periodo agosto-diciembre 2023 para, con base en ello, proponer adecuaciones que favorezcan la opinión pública de este departamento.
- Identificar el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal en Xalapa durante el periodo agosto-diciembre 2023 para conocer los factores internos y externos que subyacen dicho comportamiento.
- Realizar recomendaciones para mejorar la percepción de la mezcla de la Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa, diseñadas con base en el estudio de las variables, que sirvan de base para otras organizaciones que presentan características similares, con el objetivo de contribuir en el cumplimiento de su misión y, por ende, mejorar la cultura de bienestar animal en Xalapa.

Estos objetivos permitieron establecer la hipótesis de trabajo: Existe una relación positiva entre la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el comportamiento de la población respecto a las acciones de bienestar animal. La cual señala las variables en estudio conceptualizadas en los siguientes párrafos.

**Variable independiente:** Percepción de la mezcla de Mercadotecnia social del Departamento de

Salud Animal de Xalapa durante el periodo agosto-diciembre 2023

La percepción es un proceso que realiza de manera involuntaria el ser humano, el cual consiste en obtener información del exterior, para procesarla con base en la información que tiene almacenada y, a partir de ella, desarrollar juicios que servirán para interpretar los siguientes procesos perceptivos. De acuerdo con Vargas (1994):

Proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (pág. 48)

Por otro lado, la Mercadotecnia social es la herramienta que utilizan las organizaciones que desean motivar determinado comportamiento en la sociedad enfocado a generar un bien común. Kotler y Zaltman definen este concepto de la siguiente manera: "El marketing social es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados" (1971, pág. 4).

A su vez, la mezcla de la Mercadotecnia social es la suma de diversas herramientas que son empleadas por las personas interesadas en ofrecer un producto o servicio con el fin de hacerlos llegar a su público objetivo. Pérez (2004) aborda la mezcla de la Mercadotecnia social desde el enfoque de las 7 P's: producto, precio, plaza, promoción, personal, proceso y presentación. De acuerdo con este autor, "La mezcla de marketing está al alcance de toda organización social, debido a que es la combinación ideal de las siete Ps para satisfacer las necesidades sociales de la población objetivo y de los donadores" (pág. 307)

Es importante mencionar que, a pesar de que en Mercadotecnia usualmente se mencionan las 4 P's principales, para efectos de este estudio se consideró relevante incluir las 3 Ps adicionales que propone Pérez (2004) dado que, tal como lo menciona: "Las "Ps" del servicio: personal, proceso y presentación, no se han desarrollado de manera óptima en el sector

gubernamental, ya que de estas "Ps" la mayor parte son de las quejas negativas que se escuchan de los usuarios". (pág. 113)

Así pues, esta variable busca medir el nivel de reconocimiento, interpretación y significación de las personas con respecto a la mezcla de la Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa.

**Variable dependiente:** Comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal en Xalapa, durante el periodo agosto-diciembre 2023.

Realizar un estudio de mercado para identificar el comportamiento del consumidor respecto al bienestar animal permitirá conocer las diferentes fases que atraviesa un consumidor durante el proceso de compra. Es importante mencionar que: "En la medida en que la población objetivo se conozca a mayor profundidad, la probabilidad de que los productos y servicios tengan una mejor acogida y de que el comportamiento cambie, será más grande" (Pérez Romero, 2004, pág. 308)

Para comprender de una mejor manera este término, se presenta la siguiente definición: "El comportamiento del consumidor es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades" (Rivera et al., 2009, pág. 36)

Para efectos de esta investigación, el modelo con el que se abordará la variable comportamiento del consumidor será el modelo de toma de decisiones del consumidor enunciado por Schiffman & Lazar (2010), dado que, al ser un modelo integral que aborda tanto aspectos cognitivos, como emocionales, presentes en la toma de decisiones del consumidor, permitirá obtener mayor información acerca de los factores que afectan el comportamiento del consumidor respecto al bienestar y protección animal y, por ende, será posible determinar con mayor confiabilidad la relación que existe entre dicho comportamiento con la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa.

A continuación, se presenta la Tabla 1, en donde se establecen de manera agrupada y conceptualizados cada uno de los términos de la primera variable de estudio y sus indicadores con la finalidad de que sea más fácil su comprensión.

**Tabla 1. Definición conceptual de Variables, e indicadores de la variable Percepción de la mezcla de Mercadotecnia social**

Variable	Dimensión
<p><b>Percepción de la mezcla de Mercadotecnia social</b></p> <p>La percepción es el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Vargas, 1994, pág. 48)</p> <p>“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados” (Kotler &amp; Zaltman, 1971 citado en Pérez, 2004, p. 3)</p> <p>“La mezcla de marketing consiste en la oferta de un servicio y/o producto de una compañía a los consumidores, así como en los métodos y herramientas que aquélla elige para realizar el intercambio” (Schiffman &amp; Lazar, 2010, pág. 10)</p>	<p>Opinión del producto “El producto social de una organización es la oferta que va a subsanar las necesidades sociales previamente detectadas”. (Pérez Romero, 2004, pág. 252)</p>
	<p>Opinión del precio Es la parte monetaria que paga una persona a cambio de la adquisición de un producto o servicio. El precio desde la perspectiva de la población objetivo se puede basar en el beneficio que espera recibir del producto social. (Pérez Romero, 2004, pág. 259)</p>
	<p>Opinión de la plaza es todo el esfuerzo que realiza la organización social para poner a disposición de los usuarios los productos sociales, como los lugares físicos que se tienen que establecer o la elaboración de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas de la comunidad para que los productos sociales lleguen a través de sus estructuras al usuario final. (Pérez Romero, 2004, pág. 265)</p>
	<p>Opinión de la promoción La función primordial de la promoción es dar a conocer, informar, recordar, educar, persuadir y concienciar a la población objetivo o mercado meta acerca de los productos y/o servicios de las organizaciones sin fines de lucro en busca del bienestar social (Pérez Romero, 2004, pág. 267)</p>
	<p>Opinión del proceso “El proceso se refiere a los diferentes pasos que tiene que llevar a cabo la población objetivo para hacer uso de los productos sociales” (Pérez Romero, 2004, pág. 275)</p>
	<p>Opinión del personal “El personal no es otra cosa más que el talento humano de toda organización” (Pérez Romero, 2004, pág. 278)</p>
	<p>Opinión de la presentación “La presentación se refiere a la fachada de los bienes inmuebles en donde se ofrece el producto social, la apariencia de los espacios exteriores e interiores de la organización prestadora del producto social” (Pérez Romero, 2004, pág. 279)</p>

Fuente: elaboración propia

A su vez, en la Tabla 2 se presenta la definición de la segunda variable, sus dimensiones, así como de los indicadores que la integran.

**Tabla 2. Definición conceptual de Variables, Dimensiones e Indicadores Comportamiento del consumidor**

Variable	Dimensión	Indicador
Comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal en Xalapa <b>“El comportamiento del consumidor es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades”</b> (Rivera et al., 2009, pág. 36)	Fase de entrada. <b>El componente insumo o datos de entrada de nuestro modelo de toma de decisiones del consumidor se basa en influencias externas que sirven como fuentes de información sobre un producto en particular e influyen en los valores, las actitudes y el comportamiento del consumidor relacionados con el producto.</b> (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 465)	Nivel de influencia del ambiente socio cultural Son influencias no comerciales. Por ejemplo, los comentarios de amigos, familia, prensa, consumidores experimentados, artículos de opinión sobre un producto, etc; la clase social, la cultura y la subcultura, son menos tangibles, pero son factores importantes que se internalizan e impactan en la evaluación y adopción o rechazo de un producto. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 466)
	Fase de proceso. <b>La fase de proceso del modelo se centra en la forma en que los consumidores toman decisiones.</b> (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 19)	Nivel de reconocimiento de la necesidad “El reconocimiento de una necesidad ocurre cuando un consumidor se enfrenta a un “problema””. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 466)
		Nivel de búsqueda anterior a la compra “La búsqueda anterior a la compra comienza cuando un consumidor percibe una necesidad que podría satisfacerse mediante la compra y el consumo de un producto. La recolección de experiencias (provenientes del almacenamiento en la memoria de largo plazo) podría dar al consumidor información adecuada para hacer la presente elección. Por otra parte, cuando el consumidor no ha tenido experiencia alguna, quizá deba emprender una búsqueda exhaustiva de información útil en el ambiente exterior sobre la cual basar una elección”. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 467)
		Nivel de evaluación de las alternativas Al momento de evaluar las alternativas potenciales, los consumidores tienden a usar dos tipos de información: 1. una “lista” de marcas (o modelos) entre los cuales planean hacer su elección (el conjunto evocado) y 2. los criterios que servirán de base para evaluar cada marca (o modelo). Hacer una elección a partir de una muestra de todas las marcas (o los modelos) posibles es una característica humana que ayuda a simplificar el proceso de toma de decisiones. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 470)
	Fase de salida. <b>Se compone de dos actividades, después de la decisión, estrechamente relacionadas: el comportamiento de compra y la evaluación posterior a la compra.</b> (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 19)	Nivel de influencia de campo psicológico “El campo psicológico representa las influencias internas (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) que afectan los procesos de toma de decisiones de los consumidores (lo que necesitan o desean, su conciencia de las diferentes opciones de productos, sus actividades de recopilación de información, y su evaluación de las alternativas)”. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 466)
		Nivel de compra “Los consumidores hacen tres tipos de compras: compras de ensayo, compras repetidas y compras de compromiso a largo plazo”. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 479)
		Nivel de evaluación después de la compra “A medida que los consumidores utilizan un producto, particularmente durante una compra de ensayo, evalúan su desempeño a la luz de sus propias expectativas”. Existen tres posibles resultados de la evaluación: el desempeño es congruente con las expectativas; el desempeño es mejor que las expectativas y, caso contrario, el desempeño es peor que las expectativas. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 480)

Fuente: Elaboración propia (2023)

## II.2 Enfoque Metodológico

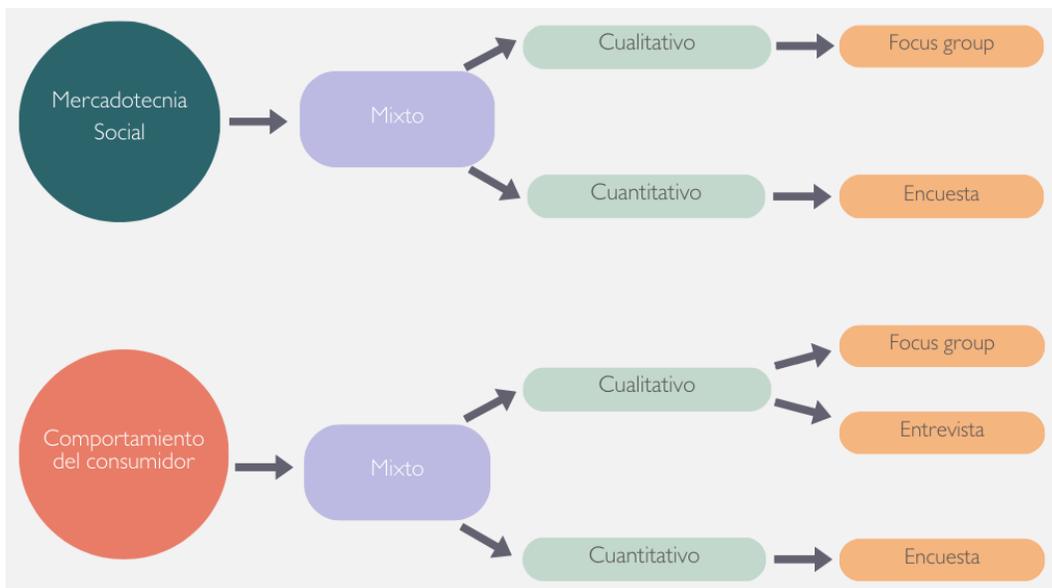
El enfoque de la presente investigación es mixto, dado que tuvo una fase con enfoque cuantitativo, siendo este empleado: “Cuando el trabajo de investigación se orienta a obtener información que puede ser analizada a través del uso de la medición numérica de las variables y, por tanto, del uso de modelos estadísticos, se considera un estudio cuantitativo” (García & Cano, 2020, pág. 48). La fase cuantitativa se desarrolló mediante la aplicación de un cuestionario a través de una encuesta en línea.

Por su parte al considerar “Cuando el estudio se orienta a tratar de construir una realidad, a partir de las interpretaciones que respecto al fenómeno de interés tienen los sujetos en estudio, se trata de un enfoque cualitativo” (García & Cano, 2020, pág. 48), la fase cualitativa se abordó mediante la elaboración, aplicación y análisis de entrevistas y *focus group*,

usando como instrumentos, una guía de entrevista y una guía para el *Focus group* (Ver Figura 1).

El alcance de la investigación fue descriptivo, dado que se buscó obtener información relevante acerca de las variables en estudio con la finalidad de tener los datos y la información que sustenten las conclusiones y recomendaciones; por tal motivo se adapta a la siguiente descripción dada por García y Cano (2020): “estudios cuyo interés radica en dar a conocer el conjunto de propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado”. (García & Cano, 2020, pág. 49). Al mismo tiempo, Hernández et. al (2014), define a los estudios descriptivos, como: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (pág. 92).

Figura 1 Estructura Metodológica de Estudio



Fuente: elaboración propia con base en Ortíz Rodríguez, 2021

La investigación, fue relacional dado que buscó determinar si existe relación entre la percepción de la mezcla de la Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal en Xalapa. Este alcance se conceptualiza como: “Investigación cuyo propósito es evaluar relaciones que puedan existir entre dos o más variables” (García & Cano, 2020, pág. 49). Mientras que Hernández et. al (2014) menciona que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o

más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (pág. 49).

El diseño de la investigación también fue no experimental, pues en el desarrollo de la misma no se manipularon las variables de manera intencionada, con corte transversal, dado que la investigación se desarrolló en un único momento en el tiempo.

## II.3 Población de estudio

De manera inicial, la población de estudio estuvo conformada por todos los habitantes de la ciudad de Xalapa, los cuales correspondían a una suma de

488,531 personas (INEGI, 2020), ya que el estudio se desarrolló en dicha Ciudad.

Los criterios de inclusión fueron: ambos géneros, masculino y femenino, de manera indiscriminada, dado que ambos géneros tienen acceso a la mezcla de Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y es de interés el comportamiento de ambos respecto al bienestar animal. Así mismo, las personas que participaron en el estudio se encuentran en el rango de edad de 20-59 años, los cuales, de acuerdo con datos del INEGI, en 2020 era del 68.36% de la población total (Data México, s.f.), esto es debido a que en estas edades se consideró que las personas podían tener mayor vinculación con la Mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y, porque en este rango de edad se sitúan en mayor medida, las personas que son económicamente activas y, que por ende, pueden disponer de ingresos para realizar acciones de bienestar animal.

En cuanto a la escolaridad, se seleccionan a los que tenían una educación media superior y superior, siendo según datos de INEGI, en 2020, 56.60% del total de la población (Data México, s.f.); esto, debido a que se pensó que las personas que tienen este nivel de educación, al igual que el criterio anterior de edad, tienen mayor probabilidad de tener un empleo.

Finalmente, se tomó en cuenta como criterio, a la Población Económicamente Activa (PEA), debido a que realizar acciones de bienestar animal, así como solicitar los servicios del Departamento de Salud Animal de Xalapa requieren que la persona tenga un ingreso propio, del cual pueda disponer para realizar dichas acciones; así, de acuerdo con INEGI, en el segundo trimestre de 2023, en Veracruz, la PEA es de 54.2% (Data México, s.f.).

Como resultado de la segmentación de la población, el número total de integrantes de la población en estudio ascendió a 102,450 personas.

En cuanto a la muestra, es importante señalar que al tener un enfoque mixto, se determinaron dos tipos de muestra, la primera para estudios cuantitativos definida a continuación como: "Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población" (Hernández et al., 2014, pág. 173). Este tipo de muestreo se utiliza para determinar el número de personas que deben contestar los cuestionarios de

la encuesta.

El cálculo de la muestra para el estudio cuantitativo, se llevó a cabo mediante la aplicación de una fórmula estadística para poblaciones finitas, dado que se conoce el tamaño de la población, misma que se desarrolla a continuación (García & Cano, 2020, pág. 53):

$$\begin{aligned} n &= \frac{z^2 pqN}{NE^2 + z^2 pq} \\ &= \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(102,450)}{(102,450)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} \\ &= \frac{(3.8416)(0.25)(102,450)}{256.125 + .9604} \\ &= \frac{98,392.98}{257.0854} = 383 \text{ personas} \end{aligned}$$

Donde:

n= tamaño de muestra

z= nivel de confianza 95% = 1.96

p= variabilidad positiva 50% = 0.50

q= variabilidad negativa (1-p) = 0.50

N= tamaño de la población = 102,450

E = error estándar poblacional = 0.05

Como resultado del desarrollo de la fórmula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento, el tamaño de la muestra requerido fue de 383 personas.

Por otro lado, para la parte cualitativa, el tipo de muestreo a utilizar fue no probabilístico, debido a que no se requiere que la muestra sea estadísticamente representativa del total de la población, esto con base en la definición de Hernández et al (2014). quien señala que: "En el proceso cualitativo, se selecciona un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia" (pág. 384).

Por tanto, se decidió que la muestra se conformara de participantes voluntarios, ya que es un estudio a profundidad, en el que las personas deben estar dispuestas a asistir a una reunión en una determinada fecha y lugar, de manera presencial.

#### II.4 Proceso de recopilación de información

Una vez determinadas las variables y la población de estudio, se diseñaron los instrumentos que fueron seleccionados para registrar la información obtenida y registrarla como evidencia. Así pues, las autoras

García y Cano (2020), mencionan cada una de ellas:

Las técnicas más conocidas para los estudios cuantitativos particularmente en nuestro campo del conocimiento de las ciencias sociales, son: la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental... Los instrumentos de los que se hace uso, para los estudios cuantitativos, son: la guía de entrevista, el cuestionario, la guía de observación o la ficha de registro. En el caso de los estudios cualitativos, se tienen las guías de entrevista, los videos, las grabaciones de audio, las guías de observación, entre otros. (pág. 57)

Para esta investigación las técnicas e instrumentos seleccionados fueron procesados de la siguiente manera:

Las entrevistas, se realizaron a personas que otorgaron información relevante como: el encargado del Departamento de Salud Animal de Xalapa con la finalidad de recabar información referente a la organización y operación del mismo; la coordinadora de Comunicación Digital del H. Ayuntamiento de Xalapa, dado que es el área responsable de elaborar y emitir la publicidad del Departamento. Se utilizó como instrumento para la recopilación de datos la guía de entrevista y las grabaciones de audio para su análisis.

Con relación a la encuesta, se diseñó un cuestionario cuyas preguntas permitieran medir las dos variables en estudio. El cuestionario fue elaborado en *Google forms*; contenía 13 preguntas con respuestas de opción múltiple en escala tipo *Likert*. Para su visualización, se obtuvo un *link* y, a su vez, se generó un código QR para facilitar el acceso a dicho cuestionario. La difusión de la liga de acceso fue por medio de las redes sociales *Facebook* y *Whatsapp*, así como también se asistió a centros de trabajo, educativos y deportivos en horarios de mayor concurrencia para solicitar voluntarios que quisieran participar contestando la encuesta y se les mostraba el código QR por medio del dispositivo móvil para que tuvieran acceso inmediato al formulario.

Cabe señalar que para la aplicación del cuestionario se realizó una prueba piloto en donde se le solicitó a quince personas que respondieran el formulario y realizaran recomendaciones o sugerencias en caso de que alguna palabra o

instrucción resultara confusa; los datos obtenidos en esta prueba fueron sometidos a una prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach en el programa SPSS. Así mismo, para la validez del mismo, se solicitó la revisión y autorización del cuestionario por parte de académicos expertos con amplio conocimiento en el área de la mercadotecnia. El valor de consistencia interna otorgado por el Alfa de Cronbach, con un nivel de confianza del 95% fue de 0.905 lo que señaló una alta confiabilidad del instrumento.

En cuanto al *Focus group*, se realizó a un grupo de cinco personas, mismas que debían cubrir el criterio de selección principal de ser rescatista de animales en la ciudad de Xalapa o, en su caso, participar activamente en acciones de bienestar animal con un alto nivel de interacción con el Departamento de Salud Animal de Xalapa o bien, experiencia solicitando sus servicios, esto con la finalidad de que pudieran proporcionar información relevante para el estudio. Para su desarrollo se utilizaron los instrumentos: guión de *Focus group*, computadora, cañón, así como cámara de video y grabadora de voz para el posterior análisis.

La guía de *Focus group* está conformada por cuatro secciones: en la primera, se incluyeron los datos generales de la sesión; en la segunda, la introducción por parte del moderador para dar a conocer los objetivos de la reunión.

En tercer lugar, se señalaron las instrucciones, en donde se explica que la dinámica se desarrolla en dos etapas, en la primera se proyectó una presentación, por medio del cañón, que contenía en una diapositiva los siete componentes de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa: producto, precio, plaza, promoción, proceso, personal y presentación y se les preguntó cuál era su opinión respecto a estos aspectos; en otra diapositiva, las preguntas estaban relacionadas con su comportamiento respecto a acciones de bienestar animal, diseñadas con base en el proceso de toma de decisiones, en su fase de entrada, proceso y salida.

Finalmente, se programó el cierre de la sesión en donde se agradeció la asistencia de los participantes y se procedió a entregar los donativos recaudados por la investigadora-moderadora a cada una de las rescatistas.

### 11.5 Análisis de los datos e información

Para el análisis de los datos obtenidos por medio de la encuesta, primero se descargó la hoja de cálculo vinculada a las respuestas guardadas en *Google Forms*, posteriormente se codificaron los datos en

Excel versión 2013, para después abrir la tabla de datos en el programa estadístico SPSS (del inglés Statistical Package for Social Sciences) versión 24 y procesar las pruebas estadísticas necesarias para cumplir con los objetivos de investigación.

Así mismo, se obtuvieron en Excel tablas dinámicas de frecuencia para los datos obtenidos en la primera parte del cuestionario, que solicitaba información de las características sociodemográficas de los encuestados y, a partir de éstas, se realizaron los gráficos que mejor representaban la información. También se utilizó la función estadística descriptiva para obtener las medidas de tendencia central y de variabilidad de la edad de los participantes.

Por otra parte, en SPSS se realizaron las tablas de frecuencia para tener una visión general de la distribución de las variables, dimensiones e indicadores y, a partir de estas se crearon gráficos en Excel para una mejor comprensión de la información. Finalmente, se realizó el análisis estadístico del coeficiente de correlación Spearman para determinar el nivel de asociación de ambas variables.

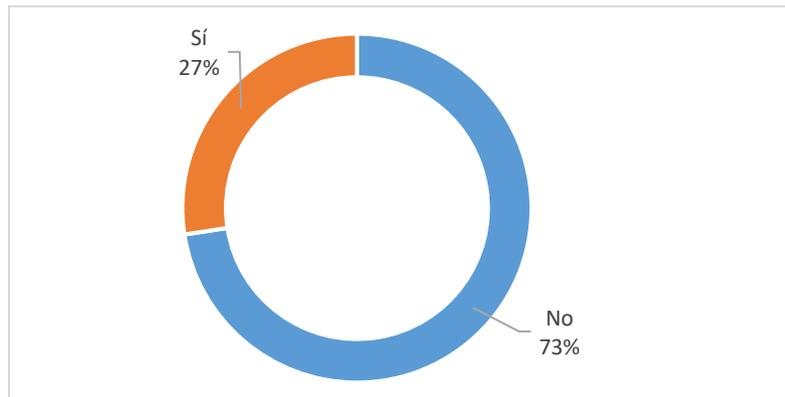
Para el análisis de la información obtenida en el, las entrevistas y el *Focus group*, se realizó primero la transcripción del audio, posteriormente se utilizó el programa Atlas.ti versión 23 para codificar y categorizar la información, gestionarla y organizarla y, finalmente, visualizar los datos por medio de esquemas que facilitaran su comprensión.

### III RESULTADOS

En este documento, únicamente se presentan los resultados obtenidos acerca de la relación entre las variables en estudio y, por tanto, la fuente de información fueron los cuestionarios obtenidos con el requisito de que el encuestado conociera el Departamento.

Existe mucho desconocimiento del Departamento de Salud Animal de Xalapa por parte de la población encuestada, pues tal como se muestra en el Gráfico 1, menos de un tercio de los 383 encuestados, mencionaron conocer al Departamento. Los resultados en este apartado consideran la opinión del 27% del total de integrantes de la muestra.

**Gráfico 1 Conocimiento del Departamento de Salud Animal de Xalapa**



Fuente: Elaboración propia (2023)

Con respecto a la Percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa, los hallazgos más relevantes fueron los siguientes:

- De manera general, existe mucho desconocimiento respecto al Departamento, pues menos de un tercio de la población encuestada no lo conocen y, aún, quienes sí lo conocen, mostraron mucha desinformación en lo que respecta a la mezcla de mercadotecnia social.
- El precio fue el elemento más desconocido, pues no poseen información respecto a los derechos estipulados en material legal para el

cobro por los servicios prestados, pero perciben que los precios de los servicios que ofrece el Departamento son más accesibles que los de otras veterinarias que integran el mercado. De acuerdo con Cueva et al., (2021), el comportamiento del consumidor con mayor incidencia de compra en los negocios que emplean mercadotecnia social es el precio, por lo que es importante que el Departamento los dé a conocer para que pueda ser considerado en el proceso de toma de decisión.

- La presentación y el personal ocuparon el segundo y tercer lugar en cuanto a

desconocimiento, lo cual indica que, si bien, saben de la existencia del Departamento, no han solicitado sus servicios, pues desconocen aspectos que son inherentes a cuando se consume dicho servicio.

- La ubicación fue el componente de la mezcla peor calificado, pues lo consideran inaccesible y muy lejano. El segundo componente peor evaluado fue el proceso de atención, dado que los medios de contacto no son eficientes y el tiempo de atención para los reportes es muy tardado.
- Respecto a las instalaciones, mencionaron que están en buenas condiciones, y que, en general, tienen el equipo básico necesario para atender a los animales, sin embargo, también señalaron que están un poco desaprovechados. El personal tuvo una buena evaluación, pues mencionan que sí tienen la preparación para ofrecer un servicio veterinario de calidad.
- La promoción es deficiente, dado que no muestra claramente las acciones que le compete al Departamento realizar, y, también es escasa. De acuerdo con Villalobos et al., (2010) las campañas sociales tienen un impacto social significativo por lo que se sugiere utilizar estrategias publicitarias para fines sociales.

Los hallazgos respecto al Comportamiento del consumidor acerca de las acciones de bienestar animal de los encuestados que mencionaron conocer al Departamento de Salud Animal de Xalapa, señalaron que, para ellos, es importante realizar acciones de bienestar animal, mostraron motivación e

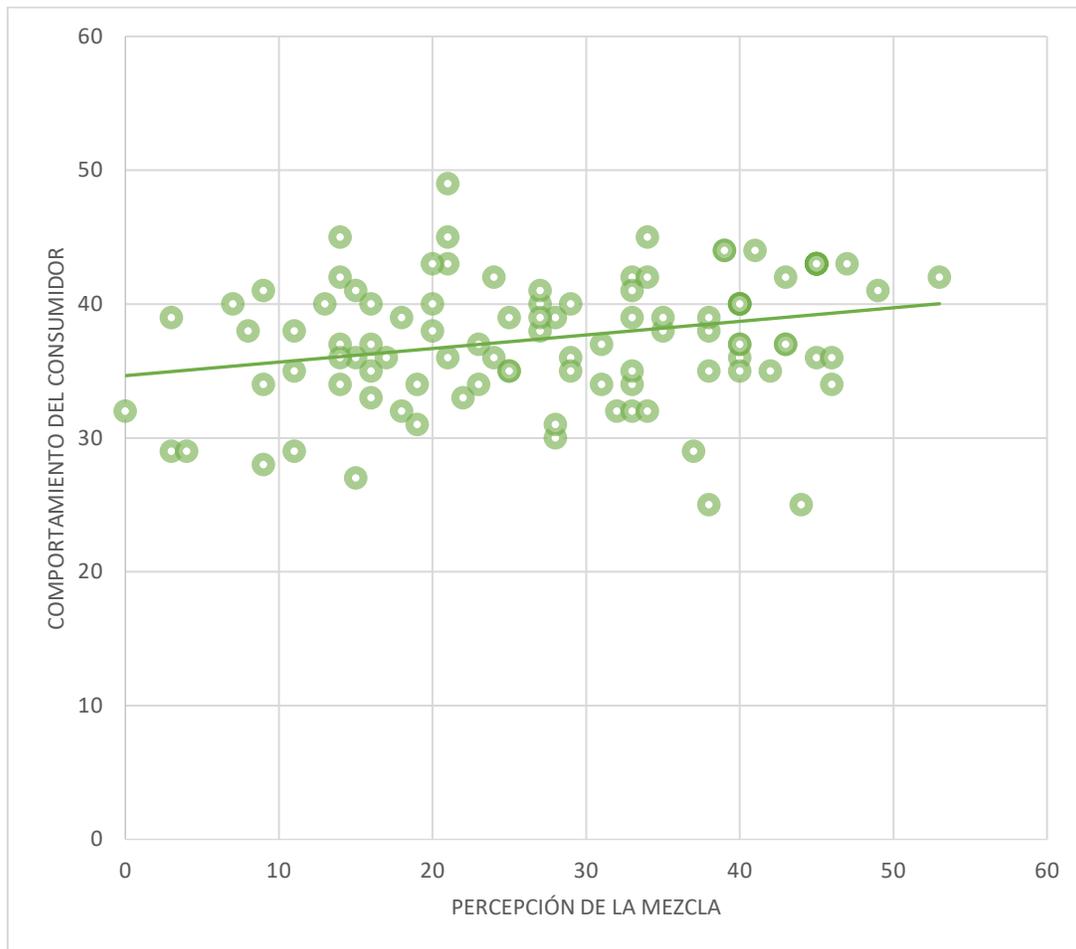
interés de participar en dichas acciones y una sensación de satisfacción respecto a este tema.

Cabe señalar que la principal diferencia que presentaron los resultados de quienes dijeron conocer al Departamento en contraste con los que no lo conocen, es que, en caso de ser testigos de una situación de maltrato animal, el total de la muestra encuestada expresó que con base en las siguientes alternativas, primero pedirían ayuda a rescatistas, después atenderían al animal con sus propios recursos y finalmente contactarían al Departamento, mientras que los que sí conocen al Departamento, primero atenderían al animal con recursos propios, después contactarían al Departamento y, finalmente, pedirían ayuda a las rescatistas.

En cuanto a la relación existente entre ambas variables, en el Gráfico 1, se muestra que los datos están agrupados, con una línea de tendencia positiva, lo que significa que, a un aumento del comportamiento del consumidor, un aumento también en la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento.

Lo anterior se debe a la correlación rho de Spearman la cual expresa la fuerza y la dirección de la relación entre las dos variables, la cual se encontró que tiene un valor positivo de 0.306 como coeficiente de correlación entre las variables: Percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y Comportamiento del consumidor en las acciones de bienestar animal, lo que significa que existe una relación positiva entre ambas variables, con una magnitud de la correlación relativamente baja.

Gráfico 1, Correlación de las variables



Fuente: Elaboración propia (2023)

Por otro lado, el valor 0.001 de significancia bilateral obtenido, representa el nivel de significación estadística, el cual indica que la probabilidad de que esta correlación sea resultado de un evento de azar es muy baja, por lo que no se considera una coincidencia, sino se presenta como una correlación estadísticamente significativa

Por tanto, al ser estadísticamente significativo y tener un valor de significancia bilateral menor que 0.05, se acepta la hipótesis de estudio, la cual expresa que existe una relación positiva entre la variable Percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el Comportamiento del consumidor en acciones de bienestar y protección animal en Xalapa.

### CONCLUSIONES

En este trabajo se presentaron los elementos de mayor relevancia establecidos para el desarrollo de un proyecto de investigación que tuvo por objetivo:

Conocer si existe una relación entre la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal. Su importancia radica en que, gracias a la descripción detallada del diseño de la investigación y el planteamiento de los resultados obtenidos, puede servir de referencia para el desarrollo de estudios con fines similares.

Así mismo, como se comentó inicialmente en este documento, dentro del área de las organizaciones públicas, la mercadotecnia es un tema poco estudiado, ya que éste se considera que corresponde a un enfoque lucrativo encaminado a la obtención de utilidades; por tales motivos este estudio propone la mercadotecnia social como una herramienta que puede ser empleada por las organizaciones gubernamentales, especialmente por el Departamento de Salud Animal de Xalapa, con la finalidad de mejorar la percepción y el comportamiento de la población

xalapeña con respecto a las acciones de bienestar animal.

A pesar de que se encontraron algunas limitaciones como la falta de disposición o tiempo por algunas rescatistas para participar en el *Focus group*, o la recopilación de respuestas del número de personas que integraron la muestra, o la falta de tiempo por parte del desarrollo del proyecto, el estudio se pudo llevar a cabo satisfactoriamente, logrando cumplir con el objetivo principal y aceptando la hipótesis de que existe una relación significativa positiva con una intensidad baja entre ambas variables, con una correlación rho de Spearman de 0.306 y una significancia de 0.001.

Así mismo, se cumplió con los objetivos específicos, pues gracias a la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, se pudo analizar la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento, así como también, se identificó el comportamiento del consumidor en acciones de bienestar animal, aunque para efectos de este trabajo, únicamente se presentaron los hallazgos respecto a la relación entre las dos variables en estudio a través de la fase cuantitativa, ya que los resultados de la investigación consideran además las particularidades de los hallazgos del estudio cualitativo.

### III.1 Recomendaciones

Con base en los resultados, se hacen algunas recomendaciones para mejorar la percepción del departamento y, por tanto, mejorar el comportamiento de la población respecto a las acciones de bienestar animal, las propuestas se orientaron a los indicadores peor evaluados de acuerdo con la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento por parte de los encuestados que mencionaron conocer el Departamento.

#### **Plaza y presentación**

- Reubicar el departamento, buscando una localización más céntrica.
- Implementar jornadas de atención veterinaria móvil en las colonias que se encuentran en la periferia de la ciudad, con especial atención en las que tienen rezago económico.
- Diseñar una identidad visual atractiva y coherente que refleje el compromiso con el bienestar animal.

## **REFERENCIAS**

- Acevedo, R. P., & Peralta, A. G. (2010). No tiene la culpa el perro sino quien lo deja en la calle. *Ciencia y Desarrollo*.
- Cueva, E. J., Sumba, N. N., & Delgado, F. S. (2021). Marketing social y su incidencia en el comportamiento del

## **Promoción**

- Crear una página de Facebook propia del Departamento de Salud Animal de Xalapa, que sea gestionada por personal del Departamento encargado de los medios de contacto.
- Crear contenido educativo y relevante sobre el cuidado de mascotas, historias de éxito, consejos veterinarios, leyes y reglamentos vigentes en materia de bienestar animal, para difundir a través de redes sociales, boletines y carteles informativos.
- Desarrollar campañas visuales y emotivas que resalten la importancia del bienestar animal, por medio de fotos y videos en las redes sociales del Departamento.
- Organizar eventos, charlas, ferias de adopción y voluntariado para motivar la participación ciudadana en temas de bienestar animal y dar a conocer al Departamento.
- Generar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas con la finalidad de que se sumen a la iniciativa de promover una cultura de tenencia responsable de animales.

## **Proceso y personal**

- Establecer un sistema de agendamiento eficiente para los servicios veterinarios.
- Realizar procedimientos claros y transparentes para reportes, adopciones, rescates y rehabilitación de animales.
- Realizar capacitaciones constantes del personal para mejorar la calidad de los servicios.
- Realizar capacitaciones de atención al cliente y sensibilización animal.
- Implementar otros medios de contacto como es WhatsApp y redes sociales.

Los resultados de este trabajo, destacan la relevancia de la Mercadotecnia social tanto para el Departamento de Salud Animal de Xalapa como para cualquier otra organización encaminada a procurar el bienestar animal, con la finalidad de que en su labor de fomentar comportamientos y actitudes que abonen a una cultura de tenencia responsable de animales en Xalapa, logren obtener los resultados esperados.

- consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 852-867. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.25>
- Data México. (s.f.). Xalapa. Data México: <https://datamexico.org/es/profile/geo/xalapa>
- Faulkner, L. C. (1975). Dimensions of the pet population problem. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 166(5), 477-478. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1089622/>
- García, L. T., & Cano, F. M. (2020). *La Investigación en Ciencias Sociales; Un Enfoque Metodológico* (1<sup>o</sup> edición ed.). (D. A. Gómez, Ed.) Xalapa, Veracruz, México: ©Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. 2020.
- Gobierno del Estado de Veracruz. (2020). Ley número 876 de protección a los animales para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. CNDH: [https://normas.cndh.org.mx/Documentos/Veracruz/Ley\\_PAE\\_Ver.pdf](https://normas.cndh.org.mx/Documentos/Veracruz/Ley_PAE_Ver.pdf)
- Gómez, Á. D. (2018). Gaceta del Senado. Senado de la República: [https://www.senado.gob.mx/64/gaceta\\_del\\_senado/documento/86584#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20censo,millones%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs.%20%20Perros%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20calle%20en%20Mexico](https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/86584#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20censo,millones%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs.%20%20Perros%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20calle%20en%20Mexico)
- H. Ayuntamiento de Xalapa. (2017). Reglamento de bienestar y protección de los animales para el municipio de Xalapa, Ver. Legismex: [http://legismex.mty.itesm.mx/estados/ley-ver/VER-RM-Xal-BienProtAnimal2017\\_03.pdf](http://legismex.mty.itesm.mx/estados/ley-ver/VER-RM-Xal-BienProtAnimal2017_03.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill. [https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez\\_R\\_2014\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion](https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez_R_2014_Metodologia_de_la_Investigacion)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación. [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público*. Pearson.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Marketing social: un acercamiento hacia la planeación de los cambios sociales*. Internet Archive: <https://web.archive.org/web/20170811024209/http://www.healthedpartners.org/ceu/hm/d04socialmarketingplannedsocialchange.pdf>
- Langley, L. (2020). Los perros callejeros tienen la capacidad natural de entender los gestos humanos. *National Geographic*: <https://www.nationalgeographic.es/animales/2020/01/perros-callejeros-capacidad-natural-entender-gestos-humanos>
- Oropeza, A. (2005). *La evaluación de la función pública en México* (Primera ed.). México: Plaza y Valdez. [https://books.google.com.mx/books?id=Ekyn07avFKsC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Alejandro+Oropeza+L%C3%B3pez%22&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=Ekyn07avFKsC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Alejandro+Oropeza+L%C3%B3pez%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Ortega Pacheco, A., Rodríguez Buenfil, J. C., & Leal Ortega, J. (2000). Actividad estral de perros callejeros en la ciudad de Mérida y su relación con edad, tamaño y condición corporal. *Revista Biomédica*, 11(2), 107-111. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=22107&IDPUBLICACION=2245&NOMBRE=Revista%20Biom%C3%A9dica>
- Ortega, P. A. (2001). La sobrepoblación canina: un problema con repercusiones potenciales para la salud humana. *Revista Biomédica*, 12(4), 290-291. <https://doi.org/10.32776/revbiomed.v12i4.288>
- Ortiz Rodríguez, H. (Noviembre de 2021). Comunicación integral e impacto social en organizaciones del tercer sector a partir del diseño y desempeño organizacional: capital social y simbólico. Anahuac México: [https://anahuac.primo.exlibrisgroup.com/discovery/delivery/52ANAHUAC\\_INST:UAMX/12131983620005016](https://anahuac.primo.exlibrisgroup.com/discovery/delivery/52ANAHUAC_INST:UAMX/12131983620005016)
- Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing Social. Teoría y Práctica*. México: Pearson Educación.
- Pérez, M. M. (2009). La sobrepoblación de perros no domiciliados: un problema social vinculado con la difícil tarea de educar. [Ensayo].

- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.  
[https://books.google.com.mx/books?id=veXDOKhpW9AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=veXDOKhpW9AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Décima ed.). México: Pearson Educación.  
<file:///C:/Users/CaRiT/OneDrive/Escritorio/Maestr%C3%ADa/Tesis/Comportamiento-del-Consumidor-10ed-Schiffman-y-Lazar-Kanuk.pdf>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades* (8), 47-53.  
<https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588/586>
- Villalobos, V., Ortíz, R. O., Thrasher, J., Arillo, S. E., Pérez, H. R., Cedillo, C., & González, W. (2010). Mercadotecnia social y políticas públicas de salud: campaña para promover espacios libres de humo de tabaco en México. *Salud Pública de México*, 52(12), s129-s137.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342010000800008](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342010000800008)
- World Animal Protection. (s.f.). World Animal Protection. El manejo humanitario de la población canina:  
[https://www.worldanimalprotection.cr/sites/default/files/media/cr\\_files/manejohumanitariopoblacioncanina.pdf](https://www.worldanimalprotection.cr/sites/default/files/media/cr_files/manejohumanitariopoblacioncanina.pdf)

## ACEPTACIÓN DE ORIGINALES PARA SU PUBLICACIÓN EN SABERES ADMINISTRATIVOS (GUIDELINES FOR AUTHORS)

### I. INTRODUCCIÓN

**Saberes Administrativos**, es una revista dirigida a investigadores y profesionales de las Ciencias Administrativas y Sociales, cuyo objetivo es ofrecer un espacio de divulgación de los trabajos académicos y/o de investigación originales e inéditos que contribuyan al enriquecimiento del conocimiento administrativo, en todas sus temáticas, tales como:

Capital humano, Calidad, Responsabilidad Social, Tecnologías de Información, Finanzas, Mercadotecnia, Comercio Internacional y demás disciplinas que promuevan el desarrollo de las organizaciones.

Los resultados que deriven en propuestas editoriales, podrán servir de base tanto para el desarrollo administrativo de organizaciones del sector público y privado, como para analizar perspectivas de desarrollo empresarial, generar paradigmas y propuestas de investigación, que den lugar al mejoramiento administrativo.

### II. EL PROCESO DE ARBITRAJE

Los trabajos originales enviados a la revista, estarán sometidos a un proceso de arbitraje por pares a doble ciego en el cual se tendrán tres posibles dictámenes: aceptado, aceptado con observaciones y rechazado. En caso de ser aceptado, se notificará al autor(es) dicho dictamen. Si es aceptado con observaciones, le serán enviadas al autor para que las realice, de ser rechazado por alguno de los lectores, se enviará a un nuevo evaluador para un tercer dictamen; si este es rechazado, el resultado es definitivo.

Con relación a la estructura y contenido de los trabajos, se deberá considerar lo siguiente:

1. Las modalidades que se pueden presentar son:
  - 1.1. Artículos y reseñas de investigación. Son las síntesis de los resultados y/o avances de un proyecto de investigación adscrito a una línea de investigación con resultados originales.
  - 1.2. Documentos. Son aquellos trabajos de carácter informativo relacionados con la labor académica.
2. El contenido general de los trabajos presentados deberá considerar al menos:
  - 2.1 Resumen en español e inglés el cual no superará los 3,000 caracteres (con espacios).
  - 2.2 Palabras claves (en español e inglés) separadas por punto y coma con espacio detrás. Ejemplo: palabra; palabra; palabra. Mínimo 3 palabras clave.

2.3 Introducción, en la que se especifica importancia del tema a tratar, así como una descripción del contenido del documento.

2.4 Desarrollo. Cuerpo del trabajo en el cual se describe y explica el tratamiento del tema por parte del autor.

2.5 Conclusiones. Comentarios del autor en donde se presentan los principales resultados, propuestas, deducciones, inferencias o limitaciones obtenidas en el desarrollo del tema.

2.6 Referencias.

### III. LINEAMIENTOS

Todos los manuscritos deberán apegarse a las siguientes normas:

1. Los artículos no deberán exceder de 30 cuartillas, ni ser menores de 5 cuartillas (incluidas las notas de pie de página, cuadros, gráficas, mapas, etc.) y deberán seguir las instrucciones siguientes con relación a su forma de presentación.
2. Deberá entregarse el documento en archivo digital en el procesador de textos Word 2013 o superior.
3. Solo se podrán publicar 2 artículos por autor, uno de manera individual y el otro con co-autores o 2 artículos como co-autor.
4. La primera hoja del trabajo deberá redactarse de acuerdo a las siguientes reglas:
  - 4.1 El título del trabajo deberá escribirse en español e inglés.
  - 4.2 Después del título y en una línea separada, capturar el (los) nombre (s) del (los) autor (es), utilizando mayúsculas y minúsculas. Al final de los nombres, denotar con el símbolo asterisco una nota al pie señalando los datos generales de la institución o entidad de trabajo, correo electrónico y en caso de contar con ID del autor (ORCID) escribirlo con la URL completa. **El número de autores no podrá ser mayor a tres.**
  - 4.3 Posteriormente, presentar un resumen del trabajo en español e inglés, con una descripción breve del contenido del mismo. En el caso de reportes de investigación, deberá considerarse al menos: planteamiento del problema, objetivo general, metodología, resultados más importantes y las principales conclusiones. En cualquier caso, es importante la brevedad, sencillez y precisión del resumen así como su carácter informativo que deberá invitar al lector a la lectura del trabajo.
  - 4.4 Identificar el área de estudio del trabajo a publicar, de acuerdo con el sistema de la

clasificación (Classification System/EconLit Subject Descriptors) del JEL (Journal of Economic Literature) provisto en el sitio: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

5. Si el texto se presenta dividido en secciones y subsecciones:
  - 5.1 Las secciones se presentarán en número romano, en negritas y su título se escribirá con mayúsculas. Ejemplo: **I. TÍTULO**
  - 5.2 Las subsecciones se presentarán con número romano seguido de arábigo y su título se escribirá con mayúsculas y minúsculas, letra cursiva y subrayada. Ejemplo: *I.1 Subtítulo*
  - 5.3 No hacer saltos de página entre secciones o subsecciones.
6. En el texto del documento utilizar el estilo normal de Word con tipo de letra Arial de 9 puntos.
7. El diseño de la página será con margen inferior, superior, izquierdo y derecho de 2.5 cm.
8. Las notas de pie del texto (notas aclaratorias) deberán estar numeradas progresivamente y corresponder a los números señalados en el texto.
9. Todas las referencias o fuentes citadas en el texto, aparecerán alfabéticamente ordenadas al final del documento en un apartado denominado Referencias. Para la presentación de estas últimas, se seguirán los siguientes lineamientos:
  - 9.1 Se deberán anotar en orden alfabético ascendente.
  - 9.2 El párrafo deberá tener una sangría francesa de cinco letras (aproximadamente 1.27 cm).
10. Cualquier ecuación de material matemático deberá ser capturado en una línea separada con espacio por arriba y por debajo de ella. Las ecuaciones deberán ir numeradas progresivamente; los números de las ecuaciones deberán ir del lado derecho de la línea y entre paréntesis. Se sugiere utilizar el editor de ecuaciones de Word, con respaldo en imagen.
11. Los cuadros, las tablas, las imágenes, o figuras, deberán mantener las siguientes normas de presentación:
  - 11.1 Cada cuadro, gráfico, imagen o figura, deberá ir después del párrafo que se cita.
  - 11.2 Para su presentación, no deberán exceder el formato de una página tamaño carta.
  - 11.3 Deberán numerarse progresivamente con números arábigos seguidos del título colocado en la parte superior con letra de 9 puntos y en negritas, así como citar la fuente anotándola al calce del mismo. Si por su amplitud el cuadro o la tabla no cabe en una hoja, deberá continuarse en otra(s) hoja(s), encabezando

la(s) hoja(s) adicional(es) con el número del cuadro y la mención continuación entre paréntesis.

12. Al redactar, se recomienda ser consistente en el formato usado en todo el documento y utilizar la voz pasiva, lo cual permite comunicar el mensaje de manera impersonal.
13. Para citas y referencias, el autor deberá seguir las normas de la American Psychological Association (APA).

Esta revista está disponible de manera electrónica en:

<https://www.uv.mx/iiesca/general/saberes-administrativos/>

Para cualquier duda o comentario sobre esta publicación escribir a: [oscgonzalez@uv.mx](mailto:oscgonzalez@uv.mx)

***“Caracterización de la Cultura Organizacional del área administrativa de una institución de educación privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz”***

Juan Manuel Ortiz García, María Elena Pensado Fernández y Abraham Manuel Ortiz Barradas

***“Condiciones de trabajo y su asociación con el compromiso laboral en una fábrica de alimentos”***

Itzel Jhoany Rivera Amaya, Teresa García López y Daniel Pérez Soto Romero

***“Propuesta metodológica para conocer la percepción de la mezcla de mercadotecnia social del Departamento de Salud Animal de Xalapa y su relación con el comportamiento del consumidor respecto a las acciones de bienestar animal”***

Carolina Mesa Rendón y Teresa García López



**Universidad Veracruzana**

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores  
de las Ciencias Administrativas

Revista del Instituto de Investigaciones y Estudios  
Superiores de las Ciencias Administrativas

Temas Generales de Administración