

# CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR



ACUERDO DE RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR  
EL GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA  
DE 20 DE MAYO DE 2015

## **La planeación estratégica y la adopción de la filosofía empresarial a través de la gestión educativa en empresas grandes de Baja California. (2013 – 2023)**

### **TESIS**

que para obtener el grado de:

Doctor en Educación

presenta

**José María López Ortega Magallanes**

Director de tesis:

**Dr. Maciel García Fuentes**

Mexicali, B. C., México

Febrero de 2025

**La planeación estratégica y la adopción de la filosofía empresarial a través de la gestión educativa en empresas grandes de Baja California (2013-2023)**



**TESIS**

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Educación**

Presenta:

**José María López Ortega Magallanes**

Aprobada por:

Dr. Maciel García Fuentes  
Presidente

27 de enero de 2025

Fecha de aprobación

Dra. Karla María Díaz López  
Vocal

Dr. Eugenio Gómez Alatorre  
Vocal

Dr. José Luis Bonilla Esquivel  
Coordinador Académico

## Dedicatoria

A Dios

A Margarita

A Mariana, Juan Pablo, Josemaría y Nicolás.

A Macarito, Chiqui, Chemita y Socorro.

A mis padres María Teresa y José Antonio

A mis suegros la Sra. Gloria y al Sr. Fortunato

A mis hermanos, Pablo, Álvaro, Mariana, Gabriel, Lorenzo, Api, Pedro, Rafael, Bernardo, María Teresa, María de los Ángeles, Ana María y María.

A mis cuñadas y cuñados, Guille, Juli, Ana, Addy, Fabby, Sebastián, Sandra, Luciana, Carlos, Juan Luis, Héctor, Felipe, Gloria, Pepe, Pablo, y también a Feliciana y Margarita.

A todos mis sobrinos, especialmente a mis ahijados: Ale, Rafa, Fátima y Edu.

A todas las personas que inspiran algo bueno en los demás, A Sergio Checho Pérez.

A mis colaboradores de RR.HH.

A mis amigos, colegas y a mis alumnos.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, me gustaría expresar mi profunda gratitud a CETYS Universidad por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y realizar esta investigación. En particular, agradezco al Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades por su constante apoyo y orientación a lo largo de este proceso.

Quiero reconocer el valioso aporte de los docentes y administrativos que con su conocimiento y dedicación han enriquecido mi formación académica. Asimismo, agradezco a los maestros invitados que compartieron sus experiencias y conocimientos durante el doctorado.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis, el Dr. Maciel García Fuentes, cuya guía, apoyo y paciencia han sido fundamentales para la culminación de este trabajo de investigación.

También quiero extender mi reconocimiento a los empresarios, directores y responsables de Recursos Humanos que facilitaron el acceso y proporcionaron información relevante para mi estudio. Agradezco sinceramente a los informantes y a todos los colaboradores de las empresas que participaron en la encuesta, su contribución fue fundamental para la realización de este trabajo.

Agradezco de manera muy especial a mi familia por su apoyo incondicional y comprensión a lo largo de este proceso. Su amor y aliento han sido mi sustento en todas las actividades.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros de doctorado por su ejemplo, colaboración, motivación y amistad. Su aporte ha enriquecido mi experiencia académica y personal.

Gracias a todos los que de una forma u otra contribuyeron a la realización de esta tesis, su ayuda ha sido invaluable.

## Resumen

En este estudio se examina cómo la planeación estratégica y la adopción de la filosofía empresarial se implementan a través de la gestión educativa en empresas grandes de Baja California (BC) entre 2013 y 2023. Utilizando un enfoque mixto, se aplica el estudio de caso múltiple y la encuestas en tres empresas grandes, evaluando el grado en que las actividades educativas facilitan la adopción de la filosofía empresarial. Los resultados cuantitativos y cualitativos revelan que la integración adecuada de estrategias educativas en el ámbito empresarial no solo mejora el conocimiento y la adopción de la filosofía empresarial, sino que también refuerza la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados. En la investigación se concluye que la gestión educativa es crucial para promover una cultura organizacional sólida y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

*Palabras clave:* alineación estratégica, capacitación, desarrollo organizacional, educación en la empresa, filosofía empresarial, gestión educativa, investigación educativa, *onboarding*, recursos humanos

## Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen .....	vi
Tabla de contenidos .....	vii
Lista de tablas .....	xii
Lista de figuras .....	xiv
Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	5
Preguntas de investigación.....	13
Objetivos de la investigación .....	14
Proposiciones e hipótesis .....	15
Justificación.....	17
Viabilidad.....	20
Alcances y limitaciones del estudio .....	20
Beneficios esperados.....	22
Capítulo 2. Revisión de antecedentes y marco contextual .....	24
Revisión de antecedentes .....	24

Marco contextual.....	29
Capítulo 3. Marco de referencia .....	34
Planeación estratégica .....	34
<i>La capacidad de planear en los seres humanos</i> .....	34
<i>Planeación estratégica en la empresa</i> .....	35
<i>La filosofía empresarial</i> .....	38
<i>Alinear la estrategia y la operación</i> .....	43
Educación y empresa.....	46
<i>Educar</i> .....	47
<i>Educación en la empresa</i> .....	52
Alineación con la filosofía de la empresa .....	58
Capítulo 4. Metodología.....	62
Elementos del diseño metodológico .....	62
<i>Paradigma</i> .....	62
<i>Enfoque</i> .....	63
<i>Temporalidad</i> .....	64
<i>Estrategias de la investigación</i> .....	64
<i>Sujetos o Participantes</i> .....	69
<i>Unidad de análisis</i> .....	73
<i>Muestra</i> .....	75



Técnicas de recolección de datos .....	76
<i>Guía de entrevista semi estructurada</i> .....	77
<i>Cuestionario</i> .....	79
Información sobre el rigor y la calidad del diseño .....	82
Pasos y procesos para la recolección de los datos.....	85
<i>Fase uno: preparación</i> .....	85
<i>Fase dos: operativo de campo</i> .....	87
Descripción del procesamiento y análisis de los datos .....	91
<i>Procesamiento y análisis de los datos cuantitativos.</i> .....	92
<i>Procesamiento y análisis de los datos cualitativos.</i> .....	93
Consideraciones éticas de la investigación .....	95
Capítulo 5. Resultados cuantitativos .....	97
Presentación de los resultados de la encuesta .....	97
<i>Caracterización de las empresas</i> .....	97
<i>Sección I. Datos demográficos</i> .....	99
<i>Sección II. Conocimiento de la filosofía empresarial</i> .....	104
<i>Sección III. Procesos de mejora personal en la empresa</i> .....	108
<i>Sección IV. Adopción y alineación con la filosofía empresarial</i> .....	113
Discusión de resultados cuantitativos .....	117
<i>Relación de los resultados con el marco de referencia</i> .....	117

<i>Aceptación o rechazo de hipótesis</i> .....	119
<i>Hallazgos inesperados</i> .....	121
Capítulo 6. Resultados cualitativos .....	123
Monografías por empresa.....	124
<i>Monografía de la empresa Devivienda</i> .....	124
<i>Monografía de la empresa Comefrut</i> .....	159
<i>Monografía empresa Diseconst</i> .....	194
Análisis de los casos .....	216
<i>Empresa Devivienda</i> .....	216
<i>Empresa Comefrut</i> .....	217
<i>Empresa Diseconst</i> .....	219
Análisis por tipo de informantes .....	221
<i>Informantes empresarios</i> .....	221
<i>Informantes directores</i> .....	222
<i>Informantes de recursos humanos</i> .....	223
Discusión de resultados cualitativos .....	225
<i>Rélicas y generalizaciones analíticas</i> .....	225
Capítulo 7. Conclusiones.....	252
Principales hallazgos cuantitativos .....	252
Principales hallazgos cualitativos .....	256

¿Se cumplió el objetivo y se responde a la pregunta?.....	259
Discusión.....	259
<i>Crítica o limitaciones</i> .....	263
<i>Futuras investigaciones</i> .....	264
Referencias .....	266
Apéndice A. Guiones de Entrevistas .....	274
Apéndice B. Cuestionario.....	283
Apéndice C. Revisión de instrumentos de recolección de datos .....	285
Apéndice D. Dictamen de comité de ética en la investigación .....	287
Apéndice E. Consentimientos informados .....	288
Apéndice F. Libro de códigos .....	295
Apéndice G. Códigos y frecuencia.....	299
Apéndice H. Estructura de las monografías .....	300

### Lista de tablas

Tabla 1 Clasificación de empresas en México.....	30
Tabla 2 Número de empresas por tamaño en BC en el 2013 .....	32
Tabla 3 Número de empleados por empresas en BC en el 2023 .....	32
Tabla 4 Elementos de la estrategia metodológica para el estudio de caso múltiple .....	67
Tabla 5 Criterios de inclusión por concepto y clasificación de sujeto.....	69
Tabla 6 Empresas participantes en el trabajo de campo por actividad y sector.....	72
Tabla 7 Empresas participantes por actividad, sector y nombre asignado .....	74
Tabla 8 Participantes por bandas y por empresa.....	76
Tabla 9 Categorías de análisis a tratar con cada tipo de participante .....	77
Tabla 10 Empleados, participantes y porcentaje de participación por empresa .....	99
Tabla 11 Promedio de edad y antigüedad del personal por empresa .....	100
Tabla 12 Participantes de las empresas por ciudad y banda .....	101
Tabla 13 Participantes de empresas por sexo .....	102
Tabla 14 Edad de participantes por quinquenios y por empresa .....	103
Tabla 15 Frecuencia de respuestas sobre el conocimiento de la filosofía empresarial .....	104

Tabla 16 Frecuencia de Respuestas sobre Mejora Personal en la Empresa..... 109

Tabla 17 Frecuencia de respuestas sobre adopción y alineación con la FE ..... 114

## Lista de figuras

Figura 1 Etapas generales y actores del proceso de implantación de la FE .....	12
Figura 2 La rueda de la estrategia competitiva.....	38
Figura 3 Fase de preparación previa al trabajo de campo .....	86
Figura 4 Operativo de campo y procesamiento y análisis de datos.....	88
Figura 5 Promedio general de respuestas a la sección II conocimiento de la FE.....	105
Figura 6 Resultados por reactivo sobre conocimiento de la FE .....	106
Figura 7 <i>Resultados por reactivo sobre procesos de mejora personal</i> .....	110
Figura 8 Resultados por reactivo sobre adopción y alineación de la FE.....	115
Figura 9 Respuestas cualitativas por tema, por empresa y por informante .....	226

## Introducción

La educación constituye un pilar esencial para el desarrollo integral de las personas, ya que les brinda las herramientas necesarias para adaptarse a los constantes cambios y desafíos de la vida. A lo largo de su trayectoria biográfica, las personas amplían su horizonte de aprendizaje mediante la interacción con diversos entornos y situaciones, lo cual enriquece su acervo de experiencias y competencias. Uno de los principales entornos en el que transitan las persona es el ámbito laboral, en el que las empresas cuentan con una filosofía empresarial (FE) destinada a dar sentido y propósito al trabajo, inspirar y motivar al personal, y generar un sentido de pertenencia, elementos que contribuyen significativamente a alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de las personas que la conforman.

Las empresas clasificadas como grandes<sup>1</sup> disponen de un departamento especializado en recursos humanos (RR. HH.), también conocido como gestión del capital humano o dirección de personas. RR. HH. es fundamental para impulsar el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados, alineando sus capacidades y esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, mediante la promoción y adopción de la filosofía empresarial, se refuerza el sentido de pertenencia y la motivación del personal, orientándolos hacia el logro de los resultados organizacionales.

Esta investigación da cuenta de la realidad de los agentes y actividades —que se consideran educativas— y de los factores que favorecen o dificultan que el personal adopte la

---

<sup>1</sup> En México según la Secretaría de Economía (SE) las empresas se clasifican como micro, pequeñas, medianas o grandes, según su número de empleados y su sector económico. Conforme a dichos criterios, son empresas grandes aquellas que pertenecen a los sectores de comercio o servicios y cuentan con una plantilla laboral de 101 o más empleados, así como las del sector industrial que disponen de una fuerza laboral de 251 empleados en adelante. En el apartado de marco contextual se presenta la clasificación completa.

filosofía empresarial. Con base en el enfoque mixto y la metodología utilizada para abordar el problema de investigación se implementaron las técnicas de estudio de caso múltiple y la encuesta en tres empresas grandes de Baja California.

La implementación de la filosofía empresarial a través de la gestión educativa en empresas grandes es relevante en el contexto actual tanto para las organizaciones como para los empleados, quienes a lo largo de su carrera profesional pueden transitar por múltiples empresas. La alineación entre los valores personales de los empleados y los valores específicos de cada empresa es fundamental, ya que fomenta una sinergia positiva que facilita la colaboración, el compromiso y la consecución de objetivos.

Esta tesis analiza la importancia de la participación las personas que trabajan en los distintos niveles jerárquicos de las empresas, —empresarios, directores, gerentes de RR. HH. y personal operativo— para diseñar, implementar y evaluar acciones de alineación de la empresa que den realidad a una cultura empresarial y genere la sinergia favorable para hacer del trabajo una actividad digna, productiva, satisfactoria y de desarrollo personal. Se examinaron los diferentes enfoques, procesos y resultados que emergen de la integración de la filosofía empresarial y la gestión educativa en empresas grandes, contribuyendo así al conocimiento y comprensión de las dinámicas empresariales contemporáneas.

La estructura de la tesis incluye los contenidos en siete capítulos, donde el primero presenta el planteamiento del problema, a partir de una realidad observada que plantea interrogantes, se describen las preguntas de investigación, objetivos, hipótesis y proposiciones, además, se presenta la viabilidad y se justifica la investigación con sus alcances y limitaciones. Mientras que el capítulo dos, incluye el reporte del resultado de la revisión de antecedentes de investigaciones empíricas de carácter académico. Así como también la descripción del marco



contextual, que presenta la situación de las empresas en Baja California y la cantidad de personas que trabajan en ellas.

En el capítulo tres, se desarrolla el marco de referencia, abordando la planeación estratégica, la filosofía empresarial, la educación en la empresa y la alineación con la filosofía empresarial. Por otro lado, la metodología de la investigación se detalla en el capítulo cuatro, incluyendo el diseño metodológico, los participantes, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las etapas de la metodología cuantitativa y cualitativa, el procesamiento y análisis de los datos, así como algunas consideraciones éticas.

Los resultados cuantitativos se presentan y analizan en el capítulo cinco, discutiendo aspectos como conocimiento de la filosofía empresarial, procesos de mejora personal, adopción y alineación con la filosofía empresarial, mostrando evidencia empírica de los resultados, seguida de la discusión para confirmar o rechazar las hipótesis, sin realizar generalizaciones analíticas. En el capítulo seis, se abordan los resultados cualitativos a través de monografías de empresas seleccionadas y se desarrolla el estudio de caso múltiple de tres empresas grandes de Baja California, se realizó un análisis individual de cada caso con relación a cada una de las proposiciones. La réplica a las proposiciones se realizó con base en la literatura del marco de referencia y se contrasta con los hallazgos.

Finalmente, en el capítulo siete, se presentan las conclusiones obtenidas a través de la investigación evidenciado que la implementación adecuada de estrategias educativas en el entorno empresarial puede tener un impacto positivo en la integración de los valores y principios corporativos en la cultura organizacional. Además, se proponen recomendaciones para futuras investigaciones que podrían profundizar en aspectos específicos relacionados con el tema objeto de estudio. Se reconocen las limitaciones presentes en el desarrollo de la tesis,

ya que ofrecen oportunidades para mejorar y perfeccionar investigaciones futuras en esta temática. En última instancia, se plantean las conclusiones derivadas de este estudio, resaltan la relevancia de la gestión educativa como facilitadora en la integración y adopción de la filosofía empresarial en empresas grandes subrayando la importancia de continuar explorando y promoviendo prácticas que fortalezcan la cultura organizacional y fomenten el crecimiento sostenible de las organizaciones en el contexto actual del entorno empresarial.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

En este capítulo se presenta el problema de investigación, seguido de objetivos específicos, preguntas de investigación, proposiciones, hipótesis, justificación y viabilidad del estudio, así como alcances, limitaciones y beneficios esperados como elementos esenciales para un proceso investigativo estructurado y significativo.

Las empresas consideradas grandes realizan planes estratégicos para alcanzar sus objetivos. Una parte fundamental de la planeación estratégica es definir su misión, visión y valores, los cuales constituyen su filosofía empresarial (Kaplan & Norton, 1996). Además del plan estratégico, las empresas requieren personas capacitadas, recursos materiales y financieros e infraestructura tecnológica para cumplir sus metas. El plan estratégico debe incluir todos elementos críticos de éxito para la operación de la empresa, así como la forma en que se deben de alinear hacia su propósito fundamental. Así también, los procesos de recursos humanos tales como reclutar, contratar, inducir, capacitar y desarrollar al personal, no deben darse de forma aislada, puesto que al enmarcarse en el ámbito de las relaciones humanas requieren activarse en conjunto y además generar constante retroalimentación (Alles, 2016).

Dentro de las corrientes de dirección y administración de empresas, emergen con fuerza en la actualidad, las que proponen una gestión más humana. Lo cual se explica en la concepción holística y la centralidad de la persona humana como protagonista de su propia historia (Llano, 2019). Por su naturaleza social, el ser humano forja su autobiografía al transitar por diferentes ámbitos propicios para su desarrollo como son el familiar, escolar y laboral. Por lo tanto, es relevante transferir y aplicar teorías y practicas educativas en todos los ámbitos, ya que la educación es un proceso permanente que dura toda la vida.

En el marco de la educación en la empresa, existen varios procesos, métodos, técnicas y procedimientos al servicio de la organización para transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, competencias, y promover los valores entre su personal (Vilallonga, 2020), todo en unidad de intención para alinearse con la filosofía empresarial y sin perder de vista otros objetivos de la empresa como son por un lado la creación de valor para los accionistas y por otro, el desarrollo profesional y personal del ser humano en la empresa. En resumen, una parte toral de la educación en la empresa puede ser gestionada por agentes que sirven como puente entre la filosofía empresarial definida y la adaptación del personal con dicha filosofía para lograr un bien común, mediante procesos de recursos humanos, entre los principales se destaca la capacitación, el *coaching*, la mentoría y la comunicación interna —cuando está integrada al departamento de RR. HH.—, que favorece la composición de un ambiente de trabajo idóneo para el desarrollo de la persona y la productividad de la empresa.

La investigación en el campo de la educación es extensa y se actualiza continuamente con la generación de nuevos conocimientos. Este fenómeno se observa tanto en el ámbito escolar, que abarca desde el nivel preescolar hasta los estudios de posgrado, como en el ámbito empresarial, donde las cuestiones, situaciones y problemas derivados de la dinámica organizacional pueden ser abordados desde procesos educativos (Gore, 2014).

Una característica de las ciencias sociales es permitir la transferencia y aplicación de sus conocimientos en múltiples áreas del desarrollo humano. La adaptación de teorías y metodologías en diversos contextos, particularmente en el ámbito educativo, es crucial para la evolución del individuo en su trayectoria escolar, familiar, empresarial y social. Se parte del supuesto de que el ser humano posee y ejerce su capacidad de agencia. Esta premisa es coherente con la descripción de González-Simancas (1992), quien entiende la educación como un proceso de crecimiento

personal y una tarea decisiva a lo largo de la vida, y sostiene que el ser humano tiene la capacidad tanto de apropiarse de conocimientos como de educarse y desarrollarse.

Por otra parte, existe la posibilidad de reducir fácilmente el concepto de la educación, limitando su alcance, circunscribirlo o identificarlo como un proceso exclusivo del ámbito escolar. Sin embargo, desde los años sesenta, el concepto de educación, como una necesidad y posibilidad permanente del ser humano, se extiende cada vez con mayor fuerza, formulando propuestas que profesionalizan el acto educativo más allá de los muros de la escuela, como plantea (Otero, 1990), pensar que sólo la escuela educa, es uno de los actuales problemas de la educación. Actualmente se consideran y estudian como ámbitos de desarrollo personal además de la escuela —en cualquiera de sus niveles educativos—, la familia y la empresa por sus posibilidades e impacto en el beneficio de la sociedad (Sellés, 2013).

También algunas empresas como agentes receptores de las personas preparadas por el sistema educativo han evolucionado sus modelos, como en el caso de organizaciones empresariales en Alemania, donde son un actor clave en los procesos educativos a través de programas de educación dual. Por su parte en México algunas instituciones educativas se vinculan con empresas para que sus alumnos realicen prácticas profesionales y servicio social. Resulta ilustrativo el ejemplo de los estudiantes de medicina, vinculados con la Secretaría de Salud para realizar internados, residencias, y especialidades en hospitales y clínicas del mismo sector. También la Secretaría de Educación Pública (SEP), pretende consolidar resultados teórico-prácticos con sus alumnos de las normales, al prestar servicio social en escuelas de educación pública. Cada vez, en más países, se vinculan universidades con empresas para que los alumnos realicen trabajos de verano, que les proporcionan beneficios a los distintos agentes del proceso: universidades, alumnos y empresas. En esta misma línea, cabe destacar en el sector privado, la vinculación de las escuelas

de negocios con las empresas en México, la Graduate School of Business del CETYS Universidad, dentro de su plan de estudios del *Master of Business Administration* (MBA), incluye dos cuatrimestres para que los alumnos realicen un trabajo integrador, asesorados por docentes con vasta experiencia en el ámbito empresarial y académico. El proyecto integrador permite a los alumnos aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación en situaciones empresariales reales, demostrar su capacidad para analizar, diagnosticar y proponer soluciones efectivas a problemas complejos en el ámbito empresarial. Además, los proyectos integradores fomentan el trabajo en equipo, la investigación aplicada y la innovación, aspectos fundamentales en la formación de líderes empresariales con una visión global y un enfoque en la sustentabilidad y el compromiso social. Estas experiencias prácticas enriquecen la formación académica de los estudiantes y fortalecen su preparación para asumir roles de liderazgo en el mundo empresarial<sup>2</sup>.

Por su parte, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) cuenta con una oficina de vinculación, la cual facilita la interacción entre los estudiantes del MBA y las empresas, promoviendo oportunidades de colaboración, prácticas profesionales y proyectos conjuntos. Un componente clave de esta oficina es el Proyecto de Verano, una asesoría profesional remunerada que permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos en proyectos estratégicos dentro de las empresas participantes. Los proyectos, que tienen una duración de entre 8 a 13 semanas, permiten a los estudiantes trabajar en áreas clave de la empresa bajo la supervisión de un profesor del IPADE. Este proceso no solo aporta valor a las empresas al impulsar proyectos estratégicos, sino que también ofrece a los estudiantes la oportunidad de aplicar sus habilidades en un entorno real, sirviendo como una valiosa experiencia para la selección de talento para puestos

---

<sup>2</sup> Para conocer algunos ejemplos se puede consultar la página:  
<https://www.cetys.mx/noticias/estudiantes-del-mba-de-cetys-presentan-propuestas-de-mejora-empresarial-al-concluir-la-asignatura-proyecto-integrador>

directivos. Al finalizar el proyecto, las empresas realizan una evaluación del desempeño, asegurando el impacto y la efectividad del trabajo realizado<sup>3</sup>.

Los beneficios derivados de la colaboración entre instituciones educativas y empresas han sido objeto de numerosas investigaciones interdisciplinarias. En este contexto, la empresa se ha analizado desde diversas perspectivas de las ciencias sociales, incluyendo la sociología, la psicología y la filosofía, así como desde el campo de la educación. Este último ha centrado su atención en identificar a los principales agentes de cambio dentro del ámbito empresarial, inicialmente con especial énfasis en la formación y perfeccionamiento de los directivos, y posteriormente atendiendo a los mandos medios y al personal operativo. En consecuencia, se han desarrollado procesos de enseñanza - aprendizaje especializados que se postulan como más eficaces para la capacitación de empresarios en comparación con los métodos tradicionales de enseñanza (Llano, 1998), lo que tiene implicaciones directas para la mejora de la gestión empresarial. La necesidad de metodologías de la educación adaptadas al contexto empresarial pone de manifiesto una orientación hacia la aplicabilidad y eficacia de los programas educativos, aspecto crucial para el desarrollo de competencias directivas, de liderazgo y de ejecución que respondan a las demandas del entorno empresarial contemporáneo.

Además de los programas para directivos, la educación en la empresa adquiere relevancia para todo el personal en general, puesto que, es común vivir una larga carrera laboral, durante la cual el trabajo puede ser un ámbito facilitador para la mejora personal y profesional. De forma complementaria, el concepto de la escuela también permanece en evolución, ahora es objeto de estudio no sólo en el aspecto educativo, sino también como una organización empresarial.

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por la oficina de vinculación del IPADE.

En resumen, existe un proceso dialéctico: se estudia la educación en la empresa Gore (2014) y también se estudia a la escuela como empresa prestadora de servicios, con todas las características propias de una empresa, como son dirección de centros educativos, administración de centros educativos y máquetin escolar entre otras.

En términos empíricos, al estudiar cualquier tipo de empresa como organización donde ocurren procesos de enseñanza-aprendizaje, emergen diversas problemáticas, tales como rotación de personal, productividad, competitividad, rentabilidad, sustentabilidad, responsabilidad social, entre otras. En cada una de estas problemáticas en el centro se localiza el ser humano (Llano, 2018b), por lo que es imperativo contar con personal calificado, con las competencias necesarias para que aprenda, asimile y logre la adaptación<sup>4</sup> a la filosofía empresarial, la cual tiene como objetivo dotar a la persona de sentido en el trabajo, así como de significado, trascendencia, propósito y pertenencia en la empresa.

En el contexto del trabajo en una empresa, resulta esencial considerar que los nuevos empleados, procedentes de otras organizaciones, probablemente han tenido contacto y han asimilado diversas filosofías empresariales. Ellos deberán experimentar el proceso de inducción y adaptación en su empleo actual y en futuros empleos, tantas veces como cambien de trabajo. Incluso en situaciones de transformaciones empresariales, como fusiones o adquisiciones, en las que se continúa con la producción de los mismos bienes, es crucial la gestión de la nueva filosofía por parte del departamento de recursos humanos para lograr, en el menor tiempo posible, la reeducación del personal.

---

<sup>4</sup> Se utiliza el termino de adaptación en el contexto y significado que tiene en la teoría constructivista de la educación de Jean Piaget, la cual define como pasos para el aprendizaje significativo. Primero la asimilación luego la acomodación lo que produce adaptación y organización.

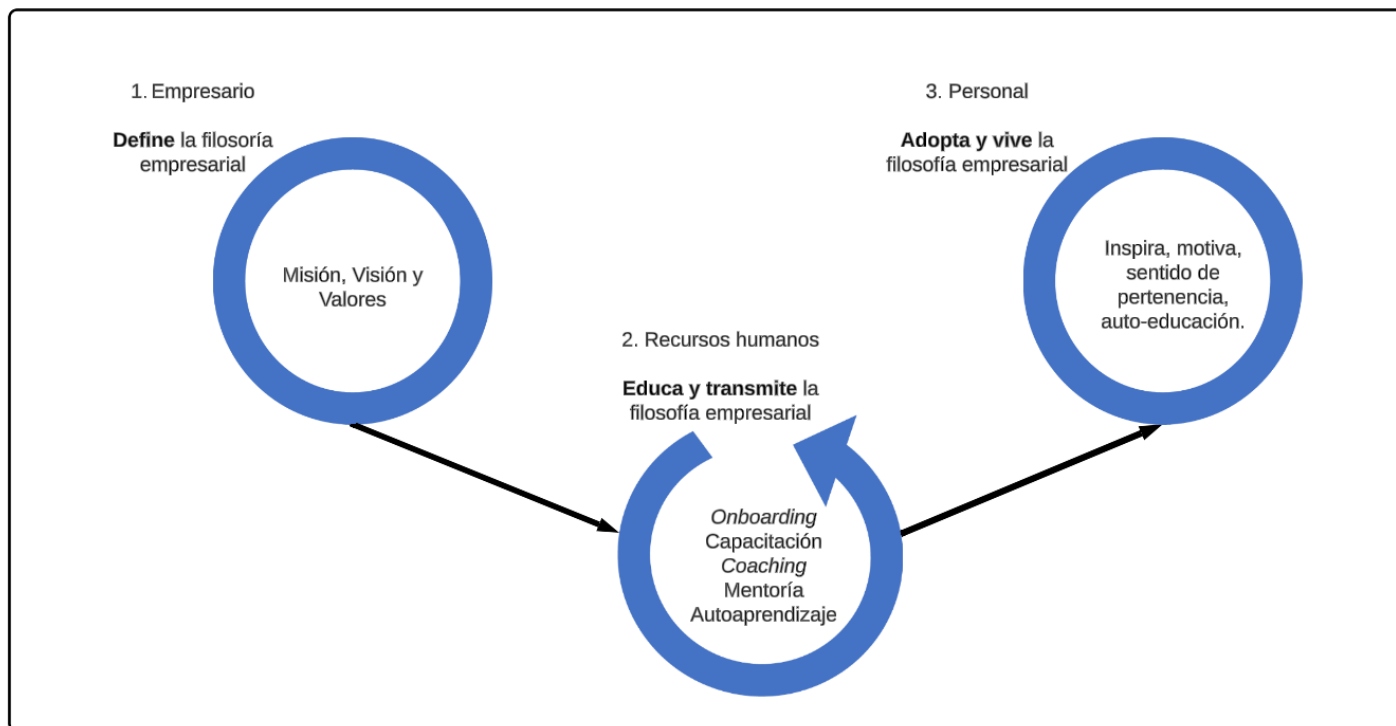


En los casos mencionados, así como en el caso del primer empleo, la inducción se constituye como un proceso educativo urgente e importante dentro de la empresa. Kaplan y Norton (2012) argumentan que, para lograr una ventaja competitiva, la empresa requiere la ejecución de las operaciones integrando la estrategia. En consecuencia, es necesario alinear la filosofía, objetivos, procesos, procedimientos, indicadores y las metas entre la empresa y el nuevo empleado. El éxito de la planificación estratégica depende, por un lado, de definir con claridad los elementos del plan y, por el otro, de alinear y ejecutar conforme a lo planeado (Kaplan & Norton 2012).

El esquema general del planteamiento del problema identifica tres etapas del proceso para la implantación de la filosofía empresarial en las organizaciones. Primero, se define la filosofía empresarial, después se implementan estrategias para su transmisión y alineación. Finalmente, la filosofía debe ser adoptada y vivida por todos los colaboradores de la empresa. Tal como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Etapas generales y actores del proceso de implantación de la filosofía empresarial*



Primero los empresarios o socios, como parte de la planeación estratégica definen la filosofía empresarial la cual puede comprender la misión, la visión y los valores. Como segundo agente interviene recursos humanos, que gestiona la educación en la empresa, mediante *onboarding*, capacitación, *coaching*, mentoría, además de promover el autoaprendizaje alineado a la filosofía empresarial. En tercer lugar, como agente también se considera a todo el personal de la organización que serán motivados, inspirados, poseerán un sentido de pertenencia a la empresa, y serán protagonistas de su proceso de desarrollo personal.

El esquema puede aplicarse todas las empresas conforme a sus características particulares, independientemente de su constitución jurídica (públicas o privadas), giro, sector, ubicación y

alcance (local, estatal, regional, nacional o internacional), su tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes), o el origen de su capital (nacional, extranjero o mixto).

Inclusive, en empresas del mismo tipo o clasificación la filosofía empresarial de cada una la hace singular, puede compartir con otras el mismo modelo de negocio, así como el mismo sistema de gestión y diseño organizacional, pero su filosofía es única. De acuerdo con Collins y Porras (2013), una de las mejores prácticas de las organizaciones, es la planeación estratégica, la cual implica en su origen definir la filosofía de la empresa, es decir, su misión, visión y valores. Porque dan sentido, rumbo, ritmo y modo al ser de la empresa y son referente para el personal.

En aportaciones más recientes, Sinek (2016) reforzó la necesidad de tener clara la razón de ser de la empresa, insiste en la importancia de que las organizaciones cuenten con un propósito definido, más allá de generar riqueza económica. Es necesario que una vez definida la filosofía de la empresa logre en su momento ejecutar el plan con éxito.

Esta investigación se centra en el estudio de los procesos educativos y su impacto en la adopción de la filosofía empresarial en empresas grandes localizadas en Baja California, México. Es decir, en qué medida se obtiene como resultado la concordancia de la filosofía de la empresa, con las decisiones y acciones del personal, así como los procesos educativos que se despliegan entre los distintos agentes con el propósito de una adaptación eficiente y eficaz.

### **Preguntas de investigación**

En la misma línea del planteamiento del problema se formula la pregunta general ¿Cuál es el impacto de la gestión educativa en empresas grandes de Baja California para que el personal adopte la filosofía empresarial definida en su planeación estratégica en el periodo del 2013 al 2023?

De la pregunta general se desprenden las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuál es el conocimiento del personal de las empresas acerca de la filosofía empresarial y su pertinencia, así como de los agentes y procesos implicados en su definición en empresas grandes de Baja California?

2. ¿Cuál es la percepción del personal de las empresas estudiadas respecto a los procesos de desarrollo personal ofrecidos, incluyendo el *onboarding*, capacitación, *coaching*, mentoría y fomento del autoaprendizaje, así como su importancia para facilitar que el personal conozca y adopte la filosofía empresarial?

3. ¿De qué manera las iniciativas educativas impactan en la comprensión y alineación del personal con la filosofía empresarial, y cómo influyen en la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los empleados dentro de la organización?

### **Objetivos de la investigación**

Una vez identificado el problema y las preguntas de investigación se plantean el objetivo general y los objetivos particulares que marcan la pauta para la consecución de los resultados de la investigación.

El objetivo general

Analizar la influencia de la gestión educativa sobre la adopción de la filosofía empresarial para el periodo del 2013 al 2023 en empresas grandes de Baja California. De este objetivo general se desprenden tres objetivos específicos:

1. Determinar si las grandes empresas ubicadas en Baja California cuentan con una filosofía empresarial claramente definida dentro de su planificación estratégica y si dicha filosofía empresarial ha sido formalmente declarada.

2. Indagar las razones por las cuales las empresas son consideradas como ámbitos educativos, así como los procesos de mejora personal presentes en las organizaciones —tales como el *onboarding*, la capacitación, el *coaching*, la mentoría y el autoaprendizaje—, y estudiar cómo estos influyen la adopción de la filosofía empresarial.

3. Evaluar el grado de adopción por parte del personal de la filosofía empresarial en las empresas estudiadas e identificar si la filosofía empresarial motiva, inspira y genera sentido de pertenencia en los colaboradores.

### **Proposiciones e hipótesis**

#### **Proposiciones.**

El estudio de caso múltiple requiere de proposiciones o supuestos teóricos, que serán sometidas a una réplica teórica contrastando los hallazgos obtenidos en las monografías de las empresas estudiadas, con los conceptos teóricos planteados en el marco de referencia. A continuación, se plantean cuatro proposiciones:

Proposición 1. Las empresas grandes en Baja California han establecido formalmente en su planeación estratégica la filosofía empresarial, la cual pretende dotar de sentido e inspirar al personal para realizar su trabajo conforme a la misión, visión y valores de la empresa.

Proposición 2. El establecimiento formal y explícito de una filosofía empresarial conlleva para los integrantes de la empresa la responsabilidad de conocer, adoptar y comunicar dicha filosofía de acuerdo con las exigencias inherentes a su posición jerárquica dentro de la organización.

Proposición 3. En las empresas grandes de Baja California se promueve la alineación a la filosofía empresarial a través de estrategias educativas, como el *onboarding*, la capacitación, el

*coaching*, la mentoría y el autoaprendizaje, con el objeto de que el personal adopte dicha filosofía en su desempeño laboral.

Proposición 4. Las empresas con filosofía empresarial emplean indicadores para medir su adopción, y evaluar si logra inspirar y motivar al personal, si estimula el progreso de la empresa, y si esta filosofía se refleja de manera coherente en la práctica diaria de los colaboradores.

### **Hipótesis.**

Para desplegar el enfoque cuantitativo se diseñaron la hipótesis general y las hipótesis particulares, las cuales están alineadas directamente con las preguntas de investigación, se pretende que cada hipótesis responda a una pregunta específica, y además se relacione con los objetivos de investigación. Así se contribuye a la claridad del análisis y se asegura que los resultados obtenidos puedan ser interpretados a la luz de las preguntas iniciales de la investigación.

#### Hipótesis general:

En el ámbito de las empresas grandes ubicadas en Baja California, se postula que la definición y difusión formal de su filosofía empresarial, junto con la efectiva implementación de procesos educativos, tendrán un impacto significativo en el conocimiento, compromiso y adopción de los empleados con dicha filosofía. Esto se reflejará en un incremento del sentido de pertenencia, así como en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa.

De la hipótesis general se desprenden las siguientes hipótesis específicas:

H1: Las empresas grandes en Baja California cuentan con una planeación estratégica en la que establecieron formalmente su filosofía empresarial, la cual declaran y transmiten a su personal

H2: Las personas que laboran en empresas grandes en Baja California conocen la filosofía empresarial de su organización.

H3: La transmisión de la filosofía empresarial se realiza a través de procesos educativos que facilitan al personal la adopción de dicha filosofía, y la gestión educativa en la empresa favorece el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

H4: En las empresas donde los colaboradores conocen y adoptan la filosofía empresarial se observa el fomento de un sentido de pertenencia, satisfacción laboral y un mayor compromiso con la permanencia en la empresa.

### **Justificación**

En las empresas grandes, la planeación estratégica constituye una práctica esencial para la obtención de resultados positivos. Esta comprende, entre otras actividades, la formulación de la misión, visión y valores organizacionales. No obstante, disponer de una filosofía empresarial representa únicamente un primer paso en la configuración de la cultura corporativa. Resulta imperativo, además, comunicar dicha filosofía de manera explícita para que los empleados internalicen y practiquen los valores organizacionales de manera plena en el entorno laboral (Ruiz, 2019).

En relación con la fuerza laboral de grandes empresas, es pertinente destacar que esta representa el 56.5% de los empleados en Baja California, quienes tienen la posibilidad de dedicar entre 37 y 47 años de su vida al trabajo profesional. En virtud de lo anterior, las empresas pueden ser entornos que brinden oportunidades para el desarrollo personal, profesional y económico de sus empleados. No obstante, las empresas pueden operar bajo diferentes modelos según afirman Chinchilla y Moragas (2013) —mecanicista, psicosocial o humanista— que facilitan o condicionan el desarrollo humano en el ámbito laboral, dependiendo de su concepción antropológica y de su enfoque para motivar al personal.

Sumado a lo anterior, el desempeño y comportamientos de los directores y mandos medios en las empresas constituye un factor determinante de la dinámica y el clima laboral, lo que configura componentes psicosociales que inciden tanto positiva como negativamente en el desarrollo y crecimiento del personal (Murcio, 2020). Se presupone que la gestión de los directores, gerentes y personal operativo en la práctica debe estar alineado a la filosofía empresarial para integrar la estrategia y las acciones para lograr los objetivos organizacionales (Kaplan & Norton, 2012).

Aunque existe una tendencia incipiente hacia la humanización del trabajo, las empresas grandes enfrentan el desafío de mantener un trato personal con sus empleados debido al alto número de trabajadores.

Vale la pena que se realice una actividad educativa, humanista y constructivista para mejorar la perspectiva del trabajo, del entorno, del concepto de las personas y de su dignidad en las empresas grandes (Hicks, 2018).

Con esta investigación se pueden beneficiar empresarios, directores y personal en general que vean el impacto positivo que pueden tener en la sociedad y en el negocio, si cuentan con un equipo que ayude a transmitir la filosofía empresarial de manera constructiva, y a promover la mejora personal y profesional de sus equipos de trabajo, alineados a una misma cultura y filosofía empresarial.

En las compañías exitosas superiores a la media del mercado, se ha observado en un estudio que: “Solo quienes concuerdan sumamente bien con la ideología básica y con las exigentes normas de una compañía visionaria, encontrarán en ella un gran lugar para trabajar” (Collins & Porras, 2013).



Esta investigación se justifica también con base en la bibliografía sobre las organizaciones referente a la relación entre el diseño de la planeación estratégica y la filosofía empresarial y su adecuada transmisión para la adopción por parte de todos los colaboradores. Lo anterior es relevante porque se estudian procesos educativos que aumentan la probabilidad de éxito de una adecuada adaptación, lo que además puede aportar a la educación en la empresa nuevas líneas de investigación e implementación de acciones de recursos humanos con visión holística y humanista (Peters, 2021).

Por otro lado, se espera posicionar la importancia de las áreas relacionadas con la educación en la empresa. Lograr desde el reclutamiento del personal, atraer candidatos que sean afines a los valores y principios de la empresa, capacitar y desarrollar al personal y fortalecer su permanencia en la empresa, en un continuo desarrollo.

La gerencia o dirección de recursos humanos puede ser un aliado estratégico en la organización (Ulrich & Brockbank, 2009), ayudar con metodologías para que los empresarios definan la filosofía de su empresa, así como objetivos, procesos, recursos, tareas, indicadores y metas. También en los casos que ya estén definidos, RR. HH. juega un papel importante para poner en práctica los principios que son la razón de ser de la organización, así como para detonar los procesos de recursos humanos, alineados a la filosofía, estrategia y táctica para lograr las metas que la empresa se plantea.

Las conclusiones de esta investigación podrían transferirse como mejores prácticas para la educación en otras empresas grandes en Baja California, coadyubando para que sean espacios educativos, de desarrollo humano y aumenten su productividad. También se considera relevante fortalecer la línea de investigación del programa de doctorado en educación aplicado al ámbito empresarial, y posicionar el papel del educador en este campo.

**Viabilidad**

Para realizar esta investigación, se dispuso del acceso personal a redes socio-profesionales, con empresarios y directores de recursos humanos, interesados en facilitar información para esta investigación. Se seleccionaron en total tres empresas grandes de diferentes sectores con su oficina principal en Mexicali B.C.

Finalmente, se invirtieron los recursos técnicos y tiempos disponibles al emprender este proyecto, y aportar nuevo conocimiento a la educación en la empresa.

**Alcances y limitaciones del estudio**

El alcance de este estudio comprende la evaluación del conocimiento y la adopción de la filosofía empresarial en tres empresas grandes ubicadas en Baja California, así como en los procesos educativos que facilitan dicha adopción. Se analiza la manera en que los procesos de gestión educativa —como onboarding, capacitación, coaching, mentoría y autoaprendizaje— influyen en la alineación del personal con la filosofía organizacional y contribuyen al desarrollo personal y profesional de los empleados. El estudio también aborda la relación entre la implementación de estrategias educativas y el impacto en el sentido de pertenencia a la empresa. Además, se contrasta la teoría con la práctica observada en los agentes involucrados en la definición, alineación, adopción y evaluación de la filosofía empresarial en las tres empresas.

Como limitaciones de la investigación se reconocen en primer lugar, las inherentes a la metodología utilizada:

Respecto al estudio de caso múltiple las principales limitaciones son:

- La generalización limitada: debido a que sus resultados son difíciles de generalizar a una población más amplia. Al centrarse en contextos específicos, los estudios de caso tienden a tener validez interna, pero no necesariamente externa (Yin, 2018). Este tipo de investigación se enfoca en la comprensión profunda de un pequeño número de casos, lo que limita la capacidad de aplicar los hallazgos a otros contextos o poblaciones.
- La subjetividad: Los estudios de caso múltiple pueden estar sujetos a interpretaciones subjetivas del investigador y por lo tanto introducir sesgos. La interpretación de los datos cualitativos, como entrevistas y observaciones, depende en gran medida de las percepciones del investigador, lo que puede afectar la objetividad del estudio (Stake, 2006).
- Los costos y tiempo para la recolección de datos: La obtención de datos cualitativos en estudios de caso múltiples puede ser un proceso costoso y que consume mucho tiempo, comparada contra otros procesos de recolección de datos, ya que implica el tiempo necesario para obtener información detallada a través de entrevistas, transcripciones, observación directa y análisis de documentos, lo cual puede ser poco práctico en estudios a gran escala (Eisenhardt, 1989).

Las principales limitaciones inherentes a la metodología de la encuesta son:

- Sesgo de respuesta: Los encuestados pueden no ser completamente honestos o precisos en sus respuestas, y que los resultados muestren algún tipo de sesgo, ya sea intencional o no, como en el caso de respuestas socialmente deseables (Schwarz et al., 1991). Además, la comprensión errónea de las preguntas puede afectar la precisión de las respuestas.
- Muestra no representativa: Si la muestra de participantes no es representativa de la población objetivo, los resultados de la encuesta pueden no reflejar adecuadamente la

realidad de toda la población (Fowler, 2014). La selección de una muestra adecuada es crucial para la validez externa de los resultados.

- Falta de profundidad: Las encuestas suelen estar limitadas por su formato estructurado, lo que impide obtener respuestas detalladas sobre la experiencia o el comportamiento de los participantes. Las preguntas cerradas, en particular, no permiten explorar las razones subyacentes de las respuestas (Dillman, 2007).
- Tasas de respuesta bajas: Las encuestas pueden tener tasas de respuesta bajas, lo que puede afectar la representatividad de la muestra y la validez de los resultados (Groves et al., 2009).
- Errores en la formulación de los reactivos: Las preguntas mal formuladas o sesgadas pueden influir en las respuestas de los encuestados, distorsionando los resultados. La forma en que las preguntas se estructuran y se presentan es crucial para evitar errores en los datos recogidos (Tourangeau, Rips, & Rasinski, 2000).

Como segunda limitación del estudio se considera el escenario temporal del 2013 al 2023, así como el hecho de que es de corte transversal.

Cabe mencionar, que los resultados del proyecto no son generalizables, sino particulares y singular, en un tiempo y lugar determinado.

### **Beneficios esperados**

A continuación, se enuncian los principales beneficios que se esperan lograr con la investigación:

- Transferencia de mejores prácticas educativas en la empresa: El estudio permitirá transferir mejores prácticas relacionadas con la educación dentro de las empresas, mejorando así la formación continua de los empleados.

- Fortalecimiento de líneas de investigación en educación: La investigación contribuirá a ampliar y fortalecer las líneas de investigación del programa de doctorado en educación, ofreciendo nuevos enfoques y perspectivas sobre la educación en el ámbito organizacional.
- Fomento de proyectos académicos interdisciplinarios: Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan al desarrollo de proyectos académicos interdisciplinarios que exploren la relación entre la persona, la empresa y la vinculación entre la universidad y el mundo corporativo.
- Posibilidades de la empresa como ámbito educativo: La investigación busca mostrar cómo la empresa puede funcionar como un ámbito educativo, destacando las ventajas tanto para la organización como para los empleados, al permitirles una adaptación personal a la filosofía empresarial, conciliada con sus propios valores.
- Humanización del trabajo: La integración de los valores personales con la filosofía empresarial ayudará a dar un sentido humano al trabajo, mejorando la satisfacción y el bienestar de los empleados.

En este capítulo, se planteó el problema de investigación con sus elementos esenciales para explorar las acciones educativas y su influencia en los resultados de adopción de la filosofía empresarial, en el siguiente apartado se presentan la revisión de antecedentes y el marco contextual.

## **Capítulo 2. Revisión de antecedentes y marco contextual**

En este capítulo se compone de dos apartados, en el primero se presenta la revisión de antecedentes relacionados con la planeación estratégica y la definición de filosofía empresarial, así como propuestas que consideren a la empresa como ámbito educativo. En el segundo apartado se presentan el marco contextual de las empresas grandes en Baja California.

### **Revisión de antecedentes**

Para la revisión de antecedentes se realizó una búsqueda de estudios empíricos en las bases de datos académicas Web of Science, Google Académico y SciELO, así como en libros y capítulos de libros de editoriales científicas como Springer, Emerald Insight, y Palgrave Macmillan. Las palabras clave utilizadas incluyeron: “educación en la empresa”, “planeación estratégica”, “filosofía empresarial” y “educación corporativa”, “procesos educativos en la empresa” “alineación en la empresa. Se analizaron los textos que abordan aspectos relacionados con empresas, estrategias educativas bajo el criterio de actualidad, publicadas entre los años 2016 y el 2022. Los estudios o referencias con mayor antigüedad se consideraron sólo si eran representativos del tema investigado o aportaban fundamentos teóricos clave.

Los artículos seleccionados se presentan ordenados cronológicamente del más antiguo al más reciente:

Haro y Basurto (2016), señalan que la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas (PYMES), principalmente aquellas con menos de diez años de haber sido fundadas, muestran un bajo crecimiento, debido a que no cuentan con una filosofía empresarial. Los autores encontraron que el 57.9% de las PYMES encuestadas carecen de una planeación estratégica aplicada a los principales aspectos organizacionales. Además, mencionan que la filosofía

empresarial es clave para que los actores dentro de la organización se orienten y adapten a las circunstancias y retos del mercado.

Por otro lado, O'Sullivan (2017), compara los conceptos de educación tecnológica y educación para la empresa dentro del sistema educativo oficial de Nueva Zelanda, específicamente en sus cartas descriptivas como elementos base para un proyecto de desarrollo profesional. Este estudio se enfocó en los efectos e interacciones de un programa de desarrollo profesional de la educación para la empresa y la educación tecnológica en el aula como ámbito de aprendizaje. Como antecedente, es pertinente mencionar que, en Nueva Zelanda, la educación tecnológica forma parte de la oferta educativa obligatoria, mientras que la educación para la empresa es una línea de aprendizaje que promueve la colaboración y queda a libertad de los estudiantes, no es una asignatura diferenciada, más bien son experiencias de aprendizaje. Entonces, con el objeto de analizar la viabilidad de unir en colaboración a los agentes de la empresa y de la comunidad, y desde un paradigma constructivista interpretativo se cuestionaron ¿qué ideologías sustentan la educación tecnológica, la educación empresarial y los vínculos entre escuela y comunidad en Nueva Zelanda? ¿cómo es un plan de estudios conectado a la educación de la empresa? ¿qué prácticas apoyan o socavan el desarrollo de emprendedores en el proyecto de educación para la empresa? ¿cuáles son las influencias e impactos de las asociaciones entre la escuela y la comunidad dentro del proyecto de educación para la empresa?

Desde el paradigma interpretativo-constructivista se consideran igualmente importantes las interacciones de todos los actores, esto enriquece el estudio por la multiplicidad de puntos de vista que son incorporados, así como la forma en que interactúan entre ellos. El estudio se orientó al análisis del proceso de construcción social para conectar actividades escolares con la experiencia extraescolar. Los hallazgos apoyan la idea de que la integración de la educación para la empresa

en relación con el currículum oficial existente (entre la que destaca la educación tecnológica) produce aprendizajes más significativos para los alumnos, además de lograr conexiones entre maestros, directivos, facilitadores y asesores, que mejoran el aprendizaje y la preparación para el trabajo (O'Sullivan, 2017).

Cano (2018), en “Educación corporativa: La empresa como un nuevo escenario educativo” fundamenta su propuesta de la educación en la empresa, donde plantea los retos de las empresas y la necesidad de que esta sea un ámbito que modifique la forma de hacer las cosas implementando oportunidades de aprendizaje para los sujetos. Con base en reflexiones sobre la educación, pedagogía, didáctica, currículo y evaluación, para conseguir los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas mediante la educación dentro de la empresa. Identifica una disociación entre las escuelas con sistemas educativos tradicionales y las condiciones que exige el ámbito empresarial a los trabajadores, provenientes de una educación tradicional centrada en “facultarlos” para desplegar aprendizajes particulares de una profesión. Para Cano, no es la repetición de conocimiento o de aprendizajes conocidos lo que importa y genera diferencia, sino la habilidad para enfrentar situaciones complejas y ambiguas. La empresa actual exige al colaborador poner en juego diferentes tipos de pensamiento y aprendizaje, de forma interdisciplinar, en trabajo colaborativo en medio de la incertidumbre. Además, a la empresa se le presenta como una solución el concepto de la educación corporativa. En este sentido, Cano (2018) apunta a que la empresa puede ser vista como: un ámbito de interacción social y como un ser viviente. Y su correspondencia con los conceptos de la educación en la empresa: acción pedagógica, propuesta curricular, estrategia didáctica e individuo competente. Las opciones desplegadas van desde memorizar contenidos y practicar lo aprendido, hasta construir conocimiento transformador y crear nuevas opciones en el contexto o significados inéditos.



Cano (2018) se posiciona en el pensamiento sistémico humanista en cuanto al concepto de la empresa y propone a la educación corporativa como puente entre los objetivos estratégicos de la empresa y los equipos de trabajo. Desarrolla como claves para la educación corporativa, la didáctica basada en retos y casos, pedagogía con enfoque en la armonía de los contrarios, el currículo con base en ambigüedades de los procesos de la empresa y en las contradicciones propias de la dinámica organizacional. En síntesis, su propuesta se basa en la perspectiva transdisciplinar, incorporar retos inciertos y con fuerte dosis de subjetividad, la cual reclama la convergencia de saberes construidos en la práctica en procesos y procedimientos de la empresa.

Gitsham (2019), en *The Changing Role of Business Leaders, and Implications for Talent Management and Executive Education* describe los cambios en los roles de los líderes empresariales y sus implicaciones en la gestión del talento, así como en la educación de los ejecutivos de empresas multinacionales. Este autor explora las estrategias que han implementado las empresas para sobrevivir en un entorno volátil e incierto, donde la cuestión de fondo consiste en considerar a los beneficiarios de la empresa, las personas que la integran, es decir, la generación de valor por parte de la empresa no es exclusivamente enfocada en el beneficio económico de los dueños o accionistas, sino que están modificando la estructura de planeación estratégica hacia la creación de valor compartido con los empleados o colaboradores. En el texto se describe el rol del director en torno a tres temas fundamentales: en primer lugar el contexto, que implica comprender las fuerzas sociales con el objetivo de que su gestión aporte a la solución de los desafíos sociales a través de su negocio, conscientes de que el mundo va más allá de su organización; en segundo lugar, la complejidad de articular la lógica empresarial con los objetivos sociales, respetando el medio ambiente en un mundo que parece empeñado en ganar dinero a costa de terminar con los recursos naturales y humanos y tercero, la conectividad que requiere para liderar más allá de las

obligaciones tradicionales de la organización, para beneficio mutuo de la sociedad en general y de su organización, con la consciencia de que las soluciones colectivas y sistémicas son las que resultan sustentables. Para lograr esto, el desarrollo de liderazgo en los ejecutivos está migrando a emplear aprendizaje experiencial con connotación social (Gitsham, 2019).

Huerta-Estévez y Andrade-Estrada (2021), estudian la incidencia de la responsabilidad social empresarial (RSE) en los elementos de planeación estratégica —misión, visión y valores— de las 100 empresas más destacadas de México, según el *ranking* 2019 de la revista Expansión. Siguiendo criterios del análisis de contenido en las páginas de internet de las empresas estudiadas. Concluyen que, a pesar de la creciente importancia de la RSE, menos de la mitad de las empresas analizadas incorporan explícitamente estos conceptos en su misión, visión y valores. Solo tres empresas lo contemplan en conjunto (misión, visión y valores), y nueve lo reflejan en misión y visión. Aclaran que la ausencia de menciones explícitas no implica necesariamente la falta de acciones de RSE en la práctica. Recomiendan a las empresas que en sus páginas institucionales de internet reflejen claramente su compromiso con la RSE como un componente esencial de su estrategia corporativa, que integren en su misión, visión y valores a la RSE, para consolidarla en su cultura interna.

Gómez-Alatorre, Cuñado y Ferrero (2022), realizaron un estudio en el cual proponen una metodología para evaluar la efectividad de los programas de ética en las organizaciones mediante un enfoque novedoso en la investigación sobre ética empresarial. Con base en el aumento de problemas éticos y conductas inapropiadas, así como en la falta de evidencia que respalde el éxito de los programas éticos implementados en distintas organizaciones en la reducción de comportamientos prohibidos en las empresas. Realizaron un ensayo controlado aleatorio por conglomerados (RTC) con una muestra de 519 trabajadores, en una casa de empeño en México.

Compararon las diferencias en las respuestas de los empleados que recibieron mensajes sobre el programa ético contra los que no los recibieron. Como resultado no se encontró evidencia de una mejor comprensión del código de ética derivada de la comunicación y explicación del código. Concluyen que los programas de ética pueden no tener siempre el impacto deseado, lo que sugiere que las empresas deberían evaluar primero la efectividad potencial de un programa de ética antes de invertir tiempo y recursos en su implementación.

Derivado de la revisión de antecedentes se identifica un área de oportunidad en la investigación empírica sobre la educación en la empresa, y sobre la relación entre educación y alineación del personal con la filosofía empresarial, así como de la evaluación de la efectividad de las estrategias educativas para alinear los comportamientos del personal con los valores de la empresa.

### **Marco contextual**

Baja California se encuentra en el noroeste de México, cuenta con una economía diversa mayormente impulsada por las ciudades de Tijuana y Mexicali. Ambas tienen una ubicación estratégica en la frontera con Estados Unidos, lo que las convierte en un destacado centro industrial y comercial.

En cuanto a la ciudad de Mexicali, esta fue fundada el 14 de marzo de 1903, (<https://www.mexicali.gob.mx/24/historiaEtapas.php>) y durante su historia, su vocación productiva primordial fue la agricultura y actualmente es la industria maquiladora. Tiene más de 1.1 millones de habitantes y es una de las ciudades más habitadas de la región.

Respecto al entorno empresarial en México, la clasificación oficial reconocida con implicaciones en la operación y disposiciones regulatorias distintivas de carácter jurídico, de la Secretaría de Economía (SE) del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), de obligaciones y derechos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), y responsabilidades fiscales por destacar algunas, toma como criterio su número de empleados y el sector al que perteneces, las clasifica como micro, pequeñas, medianas o grandes empresas conforme a la Tabla 1.

**Tabla 1***Clasificación de empresas en México*

Estratificación				
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas anuales en millones de pesos	Tope máximo combinado <sup>a</sup>
Micro	Todas	Desde 1 hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	\$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	De \$100.01 hasta	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	\$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250		250
Grande	Comercio y servicios	De 101 en adelante	De \$250.01 o más	De 251 en adelante
	Industria	De 251 en adelante		

*Nota.* Adaptada del Diario Oficial de la Federación DOF 30 de junio de 2009.

<sup>a</sup>Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

En cuanto a las empresas del estado de Baja California, por su localización geográfica vecina al estado de California de los Estados Unidos de América (EE. UU.), Baja California es

uno de los principales receptores de la inversión extranjera directa (IED)<sup>5</sup> y cuenta con infraestructura fronteriza para las importaciones y exportaciones, en las ciudades de Mexicali, Tecate y Tijuana, así como con el puerto de Ensenada.

En esta investigación se eligieron empresas grandes, de diversos sectores, puesto que son las que cuentan con algún proceso de planeación estratégica y en consecuencia con una filosofía empresarial definida (David & David 2020). Además, de que los principales programas de certificación, ya sean de aseguramiento de la calidad como los de la Organización Internacional de Estandarización, conocida por sus siglas en inglés (ISO) (*International Organization for Standarization*), o más orientados al aspecto humano como la certificación de mejor lugar para trabajar (*Best place to work*); o con un enfoque social dirigido al entorno como la certificación de empresa socialmente responsable (ESR), les requieren a las grandes empresas dicha planeación.

Con base en la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el número de empresas en Baja California en el año 2013 por tamaño fue de 97,790 Micro y pequeñas, lo que representa un 98.1% del total; 1,461 empresas medianas que equivalen al 1.5% y 365 empresas grandes que representan el 0.4% del total de empresas como se muestra en la Tabla 2.

---

<sup>5</sup> Según un informe de la Secretaría de Economía, en el primer trimestre del 2024 la cifra de IED en México fue de 20 mil 313 millones de dólares (mdd), de los cuales EE. UU. invirtió en México un monto de 10.6 mil mdd. Baja California fue la tercera entidad federativa con mayor IED con el 5% del total nacional, recibió 1,083 mdd. Fuente: <https://www.gob.mx/se/prensa/cifra-historica-de-inversion-extranjera-directa-en-primer-trimestre-de-2024-en-mexico-mas-de-20-mil-300-millones-de-dolares-364472>.

**Tabla 2***Número de empresas por tamaño en BC en el 2013*

Tipo de empresas	# Empresas	%
Empresas Micro y pequeñas	95,790	98.1
Empresas Medianas	1,461	1.5
Empresas Grandes	365	0.4
Total	97,616	100

*Nota:* Adaptado de <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>

Se observa que el número de empresas grandes en Baja California es marginal comparado con el total de empresas, sin embargo es un sector relevante por el número de personas que trabajan en ellas como se puede observar en la Tabla 3, donde de un total de 786,056 trabajadores del sector formal en el estado de Baja California en el 2013 el 44% se encontraba laborando en micro y pequeñas empresas, mientras que el 18% lo hacían en empresas medianas y el 38% trabajaban en empresas grandes que equivale a 300,461 personas.

Al considerar que las empresas grandes representaban en el 2013 sólo el 0.4% de los centros de trabajo, pero empleaban al 38% de la fuerza laboral en Baja California, muestra la capacidad de influencia de las empresas grandes en la población, lo que representa un segmento estratégico para lograr una influencia positiva con alcance significativo en la sociedad como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3***Número de empleados por empresas en BC en el 2013*

Tipo de empresas	# Empleados	%
Empresas Micro y pequeñas	343,587	44
Empresas Medianas	142,008	18
Empresas Grandes	300,461	38
Total	786,056	100

*Nota:* Adaptado de <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>

Tomando en cuenta la gran cantidad de personas que trabajan en empresas grandes se seleccionó este segmento para realizar el trabajo de campo de la investigación.

Una vez presentada la revisión de antecedentes y el contexto de las empresas grandes de Baja California, es pertinente abordar los conceptos teóricos que sustentan la presente investigación, los cuales se describen en el siguiente capítulo.

### **Capítulo 3. Marco de referencia**

En el presente capítulo, se establece el marco de referencia teórico para el desarrollo de la tesis, estructurado en torno a dos ejes principales: la planeación estratégica en la empresa y la educación en el ámbito empresarial. En primer lugar, se examina la capacidad del ser humano para planear, abordando conceptos filosóficos y metodológicos en torno a la planeación estratégica y su evolución en el contexto empresarial contemporáneo. Posteriormente, se exploran en detalle componentes fundamentales de la filosofía empresarial, tales como misión, visión y valores, y su relevancia en la alineación estratégica y operativa de las organizaciones. En segundo lugar, se profundiza en el concepto de educación desde una perspectiva antropológica y su aplicación en el entorno organizacional, analizando metodologías de capacitación, *coaching*, mentoría y autoaprendizaje. Se resalta la importancia de la integración de estos conceptos para lograr un alineamiento eficaz con la filosofía de la empresa, facilitando un entorno propicio para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

#### **Planeación estratégica**

##### ***La capacidad de planear en los seres humanos***

Yepes y Aranguren (2009), afirman que la persona humana transita su vida en un mundo configurado por el tiempo y el espacio, lo que implica ser y estar instalado en la temporalidad, en un transcurrir con carácter biográfico dentro de las coordenadas espaciotemporales. Por tanto, es un ser consciente ante el devenir del tiempo, en el cual se ve forzado a tomar decisiones libres con base en una compleja trama de valores atribuidos a las realidades que le representan sentido (Freire, 2002). Si bien la idea de que el ser humano, al estar en el mundo tiene una estructura biográfica con un perfil característico puede parecer abstracta, se especifica al considerar que lo temporal así



como lo intemporal, pueden convivir juntos en el ser humano de tres modos gracias a su capacidad intelectual: 1) el pasado, que se guarda en la memoria y se puede evocar para aprender de la experiencia, 2) el presente, que se puede vivir con mayor o menor intensidad, y 3) el futuro, al cual se puede anticipar para planear lo que se va a hacer (Yepes & Aranguren, 2009). Al respecto, Llano (2018c), desde un posicionamiento filosófico, plantea que no todos los caminos son iguales, unos ofrecen un inicio agradable, que luego pueden terminar en un callejón sin salida y otros en primera instancia aparentan ser arduos o imposibles, pero se pueden ensanchar en un horizonte sin límites. El reto para el ser humano es decidir y hacerse cargo de la realidad para lograr el mejor escenario posible. Esta capacidad de anticipar y planear el futuro, enmarcada en un análisis consciente del pasado y una gestión efectiva del presente, es fundamental en la planeación estratégica, que se basa precisamente en la evaluación de diferentes escenarios para optimizar la toma de decisiones y alcanzar objetivos a largo plazo.

### ***Planeación estratégica en la empresa***

La actividad de planear ha estado presente en todas las culturas a lo largo de la historia de la humanidad, Yepes y Aranguren (2009) apuntan que el concepto de planeación se arraigó en la práctica de la dirección empresarial, en el mecanismo de la anticipación, hoy para mañana y para los próximos días.

Steiner (2016) rescata el concepto y lo liga con el hecho que atribuye a mediados de 1950 cuando el foco inicial de algunas empresas migró de planear a corto plazo hacia una planeación de largo plazo con el objetivo de incrementar su alcance y efectividad.

Más recientemente, Porter (2015) enfatiza que la planeación a largo plazo evoluciona para convertirse en estrategia, debido al resultado de la creciente competencia en el mercado donde el

éxito no depende únicamente de la gestión de productos y servicios ni en la vertiente del precio como ventaja competitiva sino en la capacidad de generar acciones y conocimientos que anticipen el rumbo de la organización. Porter hace hincapié en que el objetivo de la estrategia es crear, por medio de un conjunto de actividades diferentes pero integradas entre sí, una posición valiosa, única y sustentable de la empresa. Mientras que, Llano (2018b) reflexiona principalmente sobre el agente encargado del trabajo de planear, el trabajo de los directivos se caracteriza por no obedecer a reglas ni resultados fijos, en contraste con el trabajo operativo que sí está sujeto a reglas fijas y a resultados conocidos.

Con la finalidad de orientar en la empresa el comportamiento global, Porter (2015) diseña un esquema denominado rueda de la empresa competitiva, en donde se observa que la estrategia competitiva se forma por dos categorías: en primer lugar, por los fines o metas de la empresa y en segundo por los medios o políticas para lograr las metas. Ambas categorías se incluyen mutuamente y se interrelacionan. En el marco de estos conceptos convergen el para qué y el cómo, orientadores del comportamiento global de las empresas, todos los elementos deben estar conectados entre sí para que la rueda pueda girar, como se muestra en la Figura 2.

Harnish (2016) en su perspectiva de planeación estratégica, interrelaciona cuatro factores configuradores en el siguiente orden: personas, estrategia, ejecución y flujo de efectivo. En el núcleo de su perspectiva se coloca en el mismo nivel a los cuatro elementos como fundamentales para lograr la ventaja competitiva empresarial, no subordina las personas a la estrategia, parece ser más equilibrado conforme a lo que se encuentra en la bibliografía empresarial que tiende a ser cada vez más humanista.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Para profundizar en el concepto de humanismo en la empresa, puede consultarse Llano, C (2018b) y (2019). También a Llano, A (2012), así como la evolución de las empresas que han orientado su filosofía de negocio conforme a los principios de responsabilidad social corporativa (Hopkins, 2004) o como empresas de creación de valor

Adicionalmente, Porter (2015) integra en su modelo cuatro factores determinantes en la estrategia competitiva de la empresa. A dos los considera como límites internos de la empresa, en primer lugar, están los valores personales y en segundo lugar están las fortalezas y debilidades. A los dos restantes, que son las expectativas sociales del entorno, y a las amenazas y oportunidades los considera como límites externos de la empresa, como se muestra en la Figura 2.

Una empresa puede prever un conjunto alcanzable y realista al analizar los cuatro elementos para identificar los límites internos y externos. La interrelación entre factores a considerar para la planeación estratégica en la empresa presentada por Porter amplía la visión conceptual de la literatura con un marco analítico más completo y de manera coyuntural, se pueden aprovechar marcos conceptuales para enriquecer algunos puntos, como es el caso de los valores en la empresa.

De acuerdo con Steiner (2016), no existe el modelo único de planeación estratégica que resulte el adecuado para todas las empresas, más bien, debe ser elaborado conforme a las características particulares y únicas de cada compañía. El núcleo de su enfoque de planeación estratégica incluye las decisiones actuales vistas en perspectiva de futuro, que requiere de un determinado proceso, así como una filosofía empresarial y un conjunto de planes debidamente interrelacionados.

---

compartido (*Creating shared value CSV*) según Porter y Kramer (2019). Adicionalmente, resulta interesante el concepto de empresas del capitalismo consciente de Mackey y Sisodia, (2014).

**Figura 2***La rueda de la estrategia competitiva*

*Nota:* La rueda de la estrategia competitiva, muestra los fines o metas en el círculo interior, divididos por una línea y descritos como objetivos. Los medios o políticas son las secciones de la rueda exterior. Tomado de Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Cuarta ed.) México: Grupo Editorial Patria.

### ***La filosofía empresarial***

#### **Conceptualización.**

En la administración moderna y dentro del marco de la planeación estratégica, existen aportaciones relevantes acerca de la filosofía empresarial. Se reconoce que cada persona tiene objetivos y valores propios, que en la empresa pueden ser o no compatibles con la finalidad de la organización. Para Drucker (2012) la filosofía empresarial, aporta unidad de propósito al colectivo

de los diferentes departamentos en la empresa. Por su parte Llano (2018b y 2019) analiza la razón de ser de las empresas en sí mismas, la antropología de la dirección y el sentido humano del trabajo, y finalmente Collins y Porras (2013) explican el propósito fundamental de la empresa, como un marco de referencia propio de la organización, que preserva el núcleo que sirve de cimiento y estimula el progreso que inspira el crecimiento organizacional. Estas categorías construidas sobre diversos marcos teóricos resultan cruciales para definir el rumbo, ritmo y modo del modelo de negocio particular de cada compañía, el cual, puede ser el código genético diferenciador de una organización según Dyer, Gregersen y Christensen (2012).

La filosofía empresarial puede ser denominados de varias formas —dependiendo del autor—, como elementos fundamentales: filosofía organizacional; misión, visión y valores; propósito fundamental; y valores centrales (Kofman, 2006), lo que se ha traducido en un constructo aceptado dentro de la enseñanza de la dirección de empresas con sus distintas denominaciones.

Harnish (2016) advierte que el propósito, la filosofía de la empresa o valores centrales, son los elementos que definen la personalidad de la compañía y las características de su cultura y sirven como referente para las decisiones y los comportamientos esperados del personal, tanto lo que deberían hacer, como lo que no. Las directrices señaladas en la filosofía o propósito organizacional son aplicables para todos los miembros de la empresa.

Especialmente importante resulta que la filosofía empresarial se traduzca en vivencias de los altos ejecutivos, para que consigan dirigir con base en el ejemplo, seguros de alinearse a los valores organizacionales previamente definidos y comunicados (Llano, 2018a). Otro enfoque es el de la construcción de la visión compartida, el cual considera a la filosofía empresarial como la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear (Senge, 2011, p. 3).

**Definir el propósito o filosofía empresarial.**

En términos teóricos Kaplan y Norton (2012), se refieren a la misión, visión y valores, como conceptos previos al proceso de desarrollo de la estrategia empresarial. Sugieren que en las empresas se realice una clarificación de lineamientos, los cuales asume que se definieron con anterioridad, para asegurar que el equipo directivo y gerencial recuerde los cimientos de las actividades y propósito que persiguen. Si bien su foco inicial es la estrategia, enfatizan que misión, visión y valores son elementos clave, que actúan como brújula en el contexto estratégico organizacional. A continuación, se definen los principales componentes de la filosofía empresarial.

1) Misión. Es un texto breve que define la razón de ser de la empresa, describe el propósito fundamental (Kaplan & Norton, 2012, p. 61). Por su parte, Collins y Porras (2013) agregan a la definición del propósito fundamental o misión, un elemento disparador de constante acción, al afirmar que la misión debe preservar el núcleo y estimular el progreso. Una empresa puede tener la ideología más estimable y significativa, pero si se queda quieta o se niega a cambiar, el mundo la dejará atrás (Collins & Porras, 2013, p. 98). En el mismo sentido, Flaherty (2001) resalta la necesidad del movimiento en la filosofía organizacional, destaca que la empresa debe crear un entorno de negocios que fomente constantemente el cambio.

De forma complementaria, en la misión empresarial, se debe preservar el núcleo del sentido organizacional, debidamente definido, con un alcance amplio, fundamental y duradero. En relación con los atributos mencionados, Collins y Porras (2013) previenen de un posible error en la definición de propósito, como sería el caso de describir los productos que ofrecen al mercado.

Con base en el artículo de Collins y Porras (1996) Las consideraciones a las que debe responder un propósito fundamental de la empresa son:

¿Cuál es la razón de ser de la organización?

¿Captura el alma de la organización?

¿Refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la compañía?

¿Llega a profundas razones de la existencia de la organización, más allá de hacer dinero?

¿Es algo que inspira, siempre se persigue, pero nunca es alcanzado completamente?

¿Guía e inspira a la gente de todos los niveles de la compañía?

¿Puede durar por lo menos 100 años?

No cambia, pero ¿inspira el cambio?

¿Le da significado al trabajo, es lo que permite atraer, motivar y retener gente excepcional?

¿Permite que las personas que trabajan en la organización se comprometan a largo plazo?

2) Visión. Kaplan y Norton (2012) afirman que los componentes esenciales de una declaración de visión son: un objetivo desafiante, la definición del nicho de mercado en el que se inserta su actividad empresarial y un horizonte de tiempo de corto a mediano plazo, es decir entre tres y diez años. Desde su enfoque Collins y Porras (2013) aunque no le llaman visión, pero siendo consistentes con su propuesta le denominan metas grandes y audaces, las cuales se caracterizan por ser convincentes, claras, crean espíritu de equipo y sirven para unificar esfuerzos, incluyendo, además, que tienen una línea final clara, lo que permite identificar cuando se ha llegado a ella. La visión compromete a la gente, es tangible y enfocada, todos en la organización la entienden al momento sin necesidad de explicaciones adicionales (Collins & Porras, 2013, p. 114).

Senge (2011), insiste en la importancia de que la visión sea asimilada por todas las personas de la empresa, destaca que la visión no se puede imponer en la empresa, más bien es algo que se debe compartir, en consecuencia, habla del concepto visión compartida. Luego entonces, el reto será comprobar si realmente los empleados se la apropian.

Una visión empresarial se caracteriza por la definición de objetivos de mediano y largo plazo, la orientación al mercado objetivo, la imagen de cómo desean ser percibidos por el mundo, así como una temporalidad planteada de 10 a 30 años que este alineada con la misión de la empresa y que sea visionaria. Que esté fuera de la zona de confort y promueva el progreso de la organización; un reto grande y amenazador, pero alcanzable. Que resulte para los empleados estimulante, aventurada y emocionante (Kaplan & Norton, 2012; Collins & Porras, 2013).

3) Valores. En la empresa, los valores son lo que define su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan & Norton, 2012, p. 61), con frecuencia reciben el nombre de valores centrales, no necesitan ser justificados de forma externa o racional. Según Collins y Porras (2013), se suele recomendar plantearlos con sencillez, con el objeto de servir de guía e inspiren a los miembros de la empresa en su interior. Es común que sean pocos, no más de seis, ni menos de tres, que logren condensar los conceptos en los que verdaderamente se creen, para originar en las generaciones actuales y futuras la predisposición positiva para comprometerse y actuar.

Definir los valores fundamentales de una empresa, es una labor referida a la actividad de descubrir dentro de la persona, más que a la de buscar afuera o copiar, siguiendo con los conceptos de Collins y Porras (1996), quienes proponen como ejercicio para descubrirlos y definirlos, algunas preguntas que ayuden a clarificar:

¿Cuáles le diría a sus hijos que son los valores fundamentales que usted tiene en el trabajo y que espera que ellos también tengan?

¿Cuáles de los valores que responden a las preguntas anteriores, podrían ser parte de la filosofía fundamental de su empresa actual?

Una vez definida la lista de valores, recomiendan analizar si pudieran responder afirmativamente a las siguientes preguntas verificadoras:



¿Este valor fundamental, lo tiene usted personalmente en el trabajo?

Si este valor no le fuera recompensado, ¿lo mantendría?

Senge (2011) agrega que, completar el marco de referencia necesario para las actividades de planeación estratégica, no se logra hasta que esa filosofía se comparta profundamente dentro de la organización. Granjo (2008) sostiene que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de participación en la definición de la filosofía empresarial y los niveles de implicación en la práctica laboral.

### ***Alinear la estrategia y la operación***

Mayo y Lank (1994) proponen para lograr ventajas competitivas en el mercado, el concepto de organizaciones que aprenden, la cual definen como la que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos los grupos de interés o *stakeholders*.

Por su parte Kaplan y Norton (2019) diseñan un sistema de gestión de la estrategia, llamado el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*, con el que se pretende alinear la estrategia y la ejecución en las empresas.

#### **Balanced scorecard o cuadro de mando integral.**

Este enfoque proporciona una estructura para trasladar una estrategia a términos operativos (Kaplan & Norton 2019, p27). Surge de la necesidad de contar con parámetros de medición de gestión y resultados en la empresa, más allá del alcance de los reportes financieros.

El *balanced scorecard*, es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten dirigir

en un mismo enfoque el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández, 2001, p. 32).

En el *balanced scorecard* se encuentra presente el pensamiento en sistemas, o pensamiento sistémico, que se contrapone con modelos anteriores de administración y gestión, los cuales dieron relevancia al método analítico, enfoque conceptual de pensamiento que separa las partes de un todo para su definición, estudio y propuestas de mejora, considerando los elementos disecionados como independientes unos de otros, como si fueran silos, o compartimentos estancos (Kaplan & Norton 2019).

Bajo el principio expuesto por Senge (2011), sobre el pensamiento sistémico, que considera menor a la suma de las partes que a la suma de las interrelaciones de las partes, las siguientes teorías de planeación estratégica concuerdan con la relevancia de la alineación total en la empresa: el *balanced scorecard* de Kaplan y Norton (2019); la teoría de las organizaciones que aprenden elaborada por Mayo y Lank (1994); la quinta disciplina de Senge (2011); la planeación estratégica de una página de Harnish (2016); el cuadro de mando de recursos humanos de Becker y Ulrich (2007); el capitalismo consciente de Mackey y Sisodia (2014); y finalmente, la creación de valor compartido de Porter y Kramer (2019), reclaman la integración dentro de las organizaciones.

Siguiendo en la misma línea, el cuadro de mando integral consigue engarzar piezas comúnmente independientes y descoordinadas en las empresas, mediante un sistema estructurado, pero flexible de elementos coherentes —mapas estratégicos, recursos asignados, y evaluación del personal— para adecuar a la estrategia, operación y el comportamiento de las personas, tal como plantea Fernández (2001).

Sin embargo, las teorías mencionadas, pueden implementarse con un enfoque reduccionista. Para Ulrich y Brockbank (2009) si el *balanced scorecard* se limita a la gestión de

indicadores financieros y no financieros empobrece su alcance y resulta contraproducente, al convertirse en un marco de supervisión de indicadores con carácter de auditoría, posiblemente bajo la temática de certificar a la organización en la excelencia del control del riesgo.

Una vez expuestos el concepto general del cuadro de mando integral, y posibles enfoques reduccionistas, se procede a desarrollar la estructura, componentes y lógica del modelo. Siguiendo la propuesta de Kaplan y Norton (2019), el quicio sobre el que se apoya el *balanced scorecard*, lo componen la visión y la estrategia, que son los primeros elementos indispensables de clarificar y traducir para obtener un consenso, lo que sirve de insumo para el segundo elemento del proceso, el cual consiste en comunicar y educar, seguido de establecer objetivos generales. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revelan la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, tecnología y sistemas de información, así como en procesos organizativos (Kaplan & Norton, 2019, p.29). El tercer elemento es planificar y establecer los objetivos específicos alineados con las iniciativas estratégicas para impactar a los clientes y accionistas. En resumen, hay que alinear iniciativas estratégicas, revisar que sean factores críticos de éxito y establecer indicadores con sus metas correspondientes (Kaplan & Norton, 2019) para que se logre el proceso.

A cada uno de los enfoques del cuadro de mando integral, le corresponden uno o varios mapas estratégicos. Conforme a la estructura que propone Fernández (2001), el mapa estratégico agrupa elementos desde las siguientes perspectivas: cliente, procesos, financiera e infraestructura.

En cada una de las perspectivas se analiza su componente estratégico, para definir de tres a seis objetivos o proyectos para cada perspectiva. Posteriormente se delimitan las iniciativas estratégicas, que son las que se encaminan a lograr los objetivos planteados, sólo se deben considerar las que sean realizables, por contar con responsables y recursos. Para delimitar su

número es necesario jerarquizarlas en función de la viabilidad y del impacto, empezando por las que producen mayor impacto y requieren de menos recursos (Fernández 2001).

### **Importancia de la alineación.**

Fernández (2001), afirma que pueden existir tantas formas de cuadro de mando integral como empresas y departamentos dentro de las mismas, igualmente se puede aplicar en una gran empresa multinacional, con ventas considerables y que cotice en la bolsa de valores, como en una pequeña organización sin fines de lucro.

Incluso en la misma empresa, cada departamento puede tener su propio, característico y único cuadro de mando integral, lo importante es que se logre la sinergia con base en la alineación estratégica. Incluso se puede llegar al nivel de desdoblar por departamentos y luego estos a su vez por cada una de las personas que lo integran (Kaplan & Norton, 2012, p. 189).

A fin de cuentas, el beneficio de la alineación e integración del personal en las labores de la empresa impacta positivamente en el clima organizacional, en la profesionalización de los empleados y en los resultados de la empresa. Esto se logra cuando se educa en la empresa.

### **Educación y empresa**

Con la finalidad de desarrollar la educación en la empresa y sus características, es pertinente primero acotar el concepto de educación, para su posterior análisis en el ámbito empresarial.

### ***Educar***

Nérici (1996) argumenta, a partir del origen etimológico de la palabra educación<sup>7</sup>, que educar implica dos acciones, la primera, es la actividad transeúnte realizada fuera del otro y para el beneficio del otro, por ejemplo: criar, alimentar, proveer, proteger, dar, llevar, conducir, guiar, entre otros. La segunda actividad, la realiza el educador con el objeto de sacar del otro, provocar una acción inmanente del educando, es decir que el otro despliegue sus propias potencialidades humanas.

Desde una visión antropológica, Yepes y Aranguren (2009) se refieren a la educación como un arte, por medio del cual se transmite la cultura, iniciando con la socialización primaria donde se aprende a vivir en familia, se forma la personalidad humana y se comunican los ideales de la excelencia. La educación así entendida va más allá de transferir conocimientos, tiene como misión formar al otro, lo que implica aportar al modo de ser del otro. Por su parte García (2009) afirma acerca de la educación que le corresponde cumplir una marcada función social, ayudar a la persona en el ámbito público en el que hay un amplio consenso y espacio para desarrollar puntos de vista personales. Es decir, la educación también se puede identificar como la ayuda al otro para que se adapte a las formas de comportamiento o modales sociales.

Ortega y Gárate (2017) afirman que el concepto de educación estaría incompleto si no se hace una aproximación a la práctica, la realidad que enfrentan educadores y educandos en el mundo actual exige auténticos educadores capaces de ir contra corriente, e implican a la totalidad de la persona en el proceso, actuando en un entorno con elevado nivel de incertidumbre en todos los contextos educativos.

---

<sup>7</sup> La palabra educación tiene su origen en el vocablo *educatio*: el cual significa criar, así como en el verbo latino *educare* formado por el prefijo *e* (fuera) y *educare*: guiar, conducir (Nérici, 1996).

Otero (1995) señala que la educación es una tarea compartida entre educando y educador. Desde el educando, es un proceso de mejora personal; “es un largo trayecto de crecimiento intelectual y moral en el que la persona que se desarrolla tiene un protagonismo precario” (p. 33).

Ortega y Gárate, señalan el ámbito y entorno del hecho educativo:

La educación, al contrario que la instrucción o enseñanza, se mueve en el ámbito de la experiencia, del testimonio. Se puede, en alguna medida, planificar y evaluar el aprendizaje de saberes o conocimiento. La educación, por el contrario, se resiste a todo control y evaluación; responde a situaciones imprevistas, que no pueden ser previamente definidas, por contener un elevado nivel de incertidumbre” (2017, p.143).

García (2009) enfatiza la cuestión social de la educación y sus fines, se posiciona en el tema resaltando que los fines de la educación, tienen sentido solamente si se vinculan estrechamente las realidades más profundas y trascendentes, como el sentido último de la vida, pone énfasis en la necesidad y relevancia que contiene el hecho de clarificar para el educando en qué consisten los conceptos fundamentales de perfección y la felicidad.

El concepto de educación, según García Hoz (1974) incluye los siguientes elementos:

- a) Intencional. Es un proceso aceptado libre y responsablemente por el educando y el educador, no se da por casualidad ni de forma inconsciente.
- b) Dinámico. En constante cambio, ningún hecho educativo es igual a otro puesto que las circunstancias son tantas y tan variadas que la educación no se repite, es siempre nueva porque se construye en escenarios cambiantes.
- c) Permanente. El proceso educativo dura toda la vida, el ser humano es susceptible de mejorar en algún aspecto de su realidad mientras tenga vida. Resulta evidente que el proceso educativo no se

limita a la etapa de enseñanza escolarizada, las posibilidades de educar o educarse, están vigentes en la persona mientras tenga vida.

d) Perfeccionamiento. No toda actividad es educativa. La auténtica educación consiste en pasar de la potencia al acto en lo que desarrolla o mejora al ser humano, en conocimientos, habilidades y actitudes. En los ámbitos familiar, escolar, profesional, social entre otros.

e) Potencialidades. Se refiere como tales a la inteligencia y la voluntad, por lo tanto, libertad, responsabilidad y las virtudes y valores.

Las características anteriores, pueden ser contextualizadas a la luz de la propuesta de García (2009) sobre las metáforas de la educación, como elementos esenciales para transferir significados. Es relevante la metáfora de la educación como orientación o guía, relacionada muchas veces con la educación moral, o educación centrada en respetar el protagonismo del educando en el proceso de su autoeducación (Barrio 1998; García 2009; González-Simancas 1992; Llano 2018b; y Otero 1995).

Otra metáfora utilizada por García (2009) es la educación como crecimiento, haciendo referencia la similitud con el desarrollo natural de un organismo, desde el inicio de su vida, hasta dar frutos y llegar a la madurez. Por último, la metáfora de la educación como iniciación, frecuentemente utilizada con múltiples simbolismos en distintas culturas, es el proceso mediante el cual se introduce a los seres humanos en la adopción de características del mundo en el que se integran para formar parte de la misma cultura.

Esta metáfora, es relevante para la investigación, debido a que es el primer concepto por estudiar en las empresas seleccionadas para el análisis de casos múltiples: investigar en qué medida se logra o no la adaptación de los empleados a la cultura organizacional, mediante la educación en la empresa.

Para efectos de la investigación, se tomará como concepto de educación el propuesto por Otero (1990), debido a que su análisis del hecho educativo se apega al concepto de persona que da unidad a los distintos procesos de formación a lo largo de la vida y supone un reto para educadores y educandos:

La palabra educación quiere expresar una de las realidades humanas más ricas en matices. De modo que es imposible agotar su contenido en un intento de definición. Algunos intelectuales niegan su existencia tal vez por lo mismo, por la dificultad de encuadrarlo en unos esquemas mentales. La educación es un concepto temático, constantemente puede ser reconsiderado desde diversas perspectivas, en función de nuevas relaciones entre lo cambiante y lo permanente. (Otero, 1990 p.119)

En concreto, lo que define que una acción sea educativa o no, es que impacte realmente en la práctica y se logre una mejora personal, en la familia, comunidad, escuela, empresa o en cualquier otro lugar donde esté presente la persona (Otero, 1995).

#### **Educación integral y permanente.**

Barrio (1998) atribuye el origen de la concepción del término educación integral, o desarrollo armónico de la personalidad, con base en la imagen occidental-cristiana del hombre. La cual plantea, que la persona posee dimensiones que puede armonizar: lo físico, afectivo, espiritual y religioso. Es necesario resaltar el término armonizar, en contraste con un el concepto de un simple equilibrio. Para Llano (2018c) la educación como armonía alude a la integración de todos los elementos, pero cada uno en su justa proporción.

Al concepto de educación permanente se han sumado diversas corrientes educativas, cámaras y organismos empresariales, dependencias de gobierno, políticas públicas, así como políticas internacionales, a manera enunciativa se mencionan: la educación continua, educación de



adultos, organizaciones que aprenden (Mayo & Lank, 1994), arte y práctica de organización abierta al aprendizaje (Senge, 2011), proceso de capacitación empresarial (Pinto, 1992), formación de competencias laborales<sup>8</sup>, modelo educación para la vida y el trabajo (MEVyT), educación en la empresa (Gore, 2014), enseñanza de alta dirección (Llano, 1998), perfeccionamiento gerencial (*American Manager Association AMA*), *Association of Talent Development (ATD)*, *Society for Human Resource Management (SHRM)*, universidades corporativas (Jarvis, 2007; Rubio & Cohen, 2011) entre otros, que han sido bien recibidos y desarrollados en el ámbito empresarial a nivel global.

La realidad muestra que cada persona al firmar su contrato laboral inicia un proceso de aprendizaje y desarrollo en el nuevo trabajo mediante las actividades y las relaciones que tiene por delante, como afirma Martínez-Echevarría (2004) la persona tiene que configurar la forma en que su personalidad se adapta a una nueva forma cultura en el trabajo, por lo que la personas debe ser educada en el trabajo. El compromiso de trabajo puede durar varios años de su vida, por lo que será el tiempo y lugar oportuno para continuar mejorando como persona, es decir educarse en la empresa.

---

<sup>8</sup> En México el responsable de la certificación en competencias laborales es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de gobierno tripartita con representantes de los trabajadores, los empresarios y el gobierno. Se encarga de promover la agenda de capital humano para la competitividad y productividad, mejorar la alineación de la oferta educativa con los requerimientos de los sectores productivos, educativo, social y de gobierno del país, así como de reconocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en el trabajo o a lo largo de su vida, con certificaciones nacionales y oficiales. <https://conocer.gob.mx/>

***Educación en la empresa.*****La empresa como ámbito educativo.**

La empresa es la organización fundamental para el progreso económico de la humanidad, satisface de acuerdo con sus posibilidades la necesidad de trabajo, el cual debe “incluir en todo objetivo de acción la autorrealización y plenificación del hombre” (Llano 2019, p. 130). Así mismo, la empresa es una institución reconocida por la sociedad como agente transformador (Sellés, 2013), con un marco económico, político y jurídico determinado, posee el derecho y la obligación grave de tomar acciones de responsabilidad social, sin perder su función productiva.

Los objetivos que se plantea la empresa deben incluir la plenificación y autorrealización del hombre, porque este, como agente vinculado a la empresa, posee en su acto de ser una importante potencialidad de desarrollo, el cual la mayoría de los seres humanos lo debería realizar en su trabajo como menciona Otero (1978). Ese proceso de mejora personal o autorrealización en el trabajo también es conocido como educación.

Generalmente el tiempo que vive una persona en el ámbito laboral, es mayor al invertido en la etapa de formación escolar. Freire (2002) argumenta que, quien delimita la vida en el segmento lógico que comprende el tiempo desde el nacimiento hasta la muerte, marca ese tiempo como recurso limitado y precario —además de incierto— disponible para que la persona busque y dé un sentido que trascienda su existencia. Esta idea aplicada en la empresa se refiere a la realidad de las personas que tienen un día de ingreso y uno de salida, bajo el supuesto de incorporarse con la debida formación académica y educación previa, cuentan con las competencias, su libertad, su responsabilidad y valores, para dotar de sentido su existencia laboral en las distintas instituciones a las que pertenezca a lo largo de su trayectoria profesional.

### **Medios de educación en la empresa.**

Sellés (2013) plantea que la empresa ha evolucionado como agente educativo, al grado de convertirse en un factor de influencia en la sociedad civil. También debido a que se han cumplido las predicciones hechas por Steiner (2016), sobre la relevancia que cobrarían empresas con una adecuada planeación estratégica, las cuales tendrían más activos e influencia internacional que algunos gobiernos de países en desarrollo.

Respecto a la educación en la empresa, en gran medida los departamentos de recursos humanos se han logrado transformar, al dejar de ser solamente áreas de soporte, para convertirse en socios estratégicos, como lo plantean Ulrich (2009) y Alles (2016), así como también lo promueve la *Society for Human Resource Management (SHRM)*<sup>9</sup> a nivel global.

Dentro de las actividades relacionadas con la educación en la empresa según Smith y Mazini (2011) se destacan: el programa estratégico de capacitación anual, —que entre muchos otros incluye los cursos de *onboarding* o inducción —, la mentoría y el *coaching* que serán tratados a continuación.

### **Capacitación.**

La capacitación en las organizaciones puede tener diferentes enfoques, los cuales, vistos desde la perspectiva humanista con bases de pensamiento sistémico, se consideran como educación en la empresa todas aquellas actividades que aportan en alguna medida al desarrollo del personal y no se discriminan por considerarse sólo como instrucción, o entrenamiento (Gore, 2014).

---

<sup>9</sup> Para profundizar en la propuesta, se puede consultar el modelo de competencias y comportamientos requeridos a los especialistas en recursos humanos, en la página: [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

Los fines de la capacitación deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa y partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que evalúe el estado del personal en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores, conforme a los lineamientos de *SHRM*.

En la bibliografía reciente se identifica a los elementos anteriores como competencias, es decir, el saber, poder y querer conforman las competencias para el trabajo. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)<sup>10</sup> solicita a las empresas que formulen sus programas anuales de capacitación con base en competencias laborales para la productividad. Cuestión que en la práctica es poco funcional, debido a la diferencia entre los conceptos de competencias que tienen empresas y dependencias de gobierno. Lo anterior no es limitación para que las organizaciones cumplan con lo establecido por la autoridad y además, desarrollen planes robustos de transferencia de conocimientos que hagan crecer al personal con todos los beneficios que eso les proporciona a las personas, los equipos y la empresa (Senge, 2011; Cantrell & Smith, 2011).

Por lo general, la capacitación en la empresa puede tener diferentes tipos, tomando como criterio distintas categorías de clasificación (Pinto, 1992), obligatoria o voluntaria, teórica, práctica o mixta, interna o externa, de conocimientos, habilidades, formación humana, valores, competencias específicas, competencias genéricas, competencias gerenciales, directivas, presenciales, en línea, escolarizadas, o no escolarizadas, individuales, en grupos, certificaciones, cursos, talleres, diplomados, de idiomas, de sistemas de computación, de competencias suaves, de cultura empresarial, de inducción, de procesos, mantenimientos, preventivas, correctivas, en fin, es un amplio panorama, para la creatividad y la responsabilidad del personal encargado de planear, realizar y evaluar la capacitación en la empresa (Smith & Mazin, 2011).

---

<sup>10</sup>Sobre este punto se puede consultar más información en la Ley Federal del Trabajo (LFT) [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta\\_federal/secciones/consultas/ley\\_federal.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/ley_federal.html)

El éxito de la gestión del plan estratégico de capacitación dependerá de la habilidad para armonizar los elementos y momentos didácticos, y poder superar las restricciones que surjan en el contexto empresarial (Senge, 2000). En otros escenarios posibles, realizar vinculación para abatir la brecha entre el sistema educativo y el sistema productivo de forma articulada, puede resultar benéfico, para la sinergia necesaria de empleabilidad y productividad en las empresas, a la vez que fortalece la *currícula* de instituciones educativas (Hualde, 2001).

Finalmente, una valiosa aportación es la que realiza Rothwell (2016) sobre las características del aprendizaje en adultos, que resulta fundamental, para lograr los objetivos planteados en la capacitación, desde el momento del diseño instruccional con todos sus elementos, objetivos, contenidos, metodología, materiales de apoyo, lugar, tiempos entre otros.

### **Coaching y Mentoría.**

Valderrama (2009) advierte que *coaching* y *mentoría* son procesos diferentes que se pueden llegar a confundir, porque ambos se dan en el marco de una relación personal, uno a uno. Continúa señalando que, realizar una atención personalizada dentro de la empresa requiere de una fuerte inversión, en comparación con otras actividades de mejora del personal, ambas implican mayores recursos en cuanto a tiempo y dinero se refiere, y tienen la desventaja de que hay menos personas preparadas para llevarlas a cabo con éxito. Sin embargo, bien utilizadas tienen un impacto en ocasiones mayor a la capacitación grupal.

Según Luecke (2004), el *coaching* es una relación en la que el *coach*<sup>11</sup>, ayuda a su *coachee* a que resuelva mejor los problemas que enfrenta y a que desarrolle sus capacidades, principalmente en tres vertientes, la ayuda técnica, el soporte personal y el planteamiento de retos individuales.

---

<sup>11</sup> Los términos en inglés *coach* y *coachee*, traducidos al español equivalen a entrenador y a pupilo o aprendiz. Para efectos de esta investigación utilizaremos los términos en inglés puesto que así han sido adoptados en la literatura dentro del contexto empresarial.

La metodología requiere que el coach formule preguntas poderosas a su *coachee* para que reflexione y tome por sí mismo las mejores decisiones. Es una actividad educativa no directiva, el *coachee*, es el protagonista de su propia mejora. Whitmore (2016) plantea la personalización de la intervención del *coach*, el cual utiliza como su mejor herramienta a las preguntas, ya sean detonadoras para ampliar la perspectiva, o que redireccionan un diálogo que se torna evasivo ante una responsabilidad, otras van en función de provocar una acción, o puntualizar un propósito en pasos concretos. Esta actividad requiere de una alta especialización por parte del *coach*, no sólo en conocimientos, sino también en la realización de las sesiones y en el seguimiento puntual.

Warren (2017) aporta un importante aspecto que suele dejarse de lado en la empresa y plantea un sistema de evaluación y aprovechamiento de la complementariedad entre los distintos tipos de personalidades en el trabajo, cuestión que no se puede gestionar en grupo y requiere de tener una ética profesional comprobada, para no invadir el terreno de la intimidad personal, mantenerse siempre en un nivel estrictamente profesional, que no significa lejano, o indiferente, pero requiere de saber estar a la distancia pertinente para que el resultado sea significativo (Steiner, 2016).

El amplio campo de la educación en la empresa, cada vez se enfrenta a horizontes más amplios y en algunos casos inexplorados, o en manos de profesionales de recursos humanos con escasa formación en educación. Pero no es suficiente poder gestionar la capacitación, se requieren competencias empresariales, aunque para algunos puedan parecer dos ámbitos incompatibles, se debe demostrar que la educación en la empresa es rentable, incluso como señala Palacios (2008), poder definir cómo llegar a medir el retorno de la inversión.

Por su parte la mentoría consiste en una relación de ayuda, entre el mentor y el *mentee* la cual, a diferencia del *coaching*, si tiene un carácter directivo, es decir, el mentor indica al *mentee*,

cómo se deben hacer las cosas, eminentemente enfocado a la práctica. Luecke (2004) afirma que la figura del mentor obedece más a las características del artesano, con su ayudante, al cual va enseñando poco a poco la técnica y procedimientos de cómo hacer las cosas. Resulta especialmente útil, para la transferencia de conocimiento, y aprendizaje acelerado (Mattone & Xavier, 2013) y así como el *coaching*, en este caso se requiere del mentor, primero que sepa a nivel de experto de los temas que va a transferir y segundo, pero no menos importante, que domine la técnica de enseñar, en el carácter de mentor.

#### **Autoaprendizaje.**

Finalmente, esta forma de crear conocimientos y desarrollo del personal en la empresa está ganando fuerza, ya que algunas organizaciones han tomado la filosofía que consiste en atribuir al empleado la responsabilidad por seguir su propio plan de crecimiento, o plan de vida y carrera dentro de la organización (Smith, Rodríguez-Courel & Ginzo, 2017). La cantidad de información valiosa en internet, ya sean blogs, videos de YouTube, cursos en línea de universidades de élite, de forma gratuita o a precios accesibles, incluso en idioma español. Son una oportunidad nunca vista. (Chinchilla, Jiménez, & García-Lombardía, 2018) y que recae sobre cada persona de la empresa aprovechar a su favor y por el bien de la empresa también.

Emerge como un nuevo reto para las organizaciones desarrollar la capacidad, el método, y procedimiento de administración del talento, que resulta complicado de implementar, para los responsables de recursos humanos si carecen de conocimientos relacionados con el ámbito de la educación (Hoare & Leig, 2014). Adicionalmente, se necesita un sistema de gestión para capitalizar el conocimiento que va generando la misma empresa por medio de su personal, como estrategia de identificar, capturar o documentar, incluso registrar si es el caso ante derechos de

autor, las aportaciones que requieren de un proceso especializado de gestión del conocimiento como uno de los principales activos de la empresa (Valhondo, 2003).

### **Alineación con la filosofía de la empresa**

Un factor crítico de éxito en las empresas es el nivel de alineación que logran en sus políticas, procesos y procedimientos organizacionales los colaboradores de las distintas bandas o niveles de responsabilidad, ya sean empresarios, directores, gerentes, o empleados en general. La alineación es la capacidad en las empresas de orientar las funciones de personas de distintos niveles organizacionales y departamentos hacia un mismo objetivo, que como tal logra resultados integrados que resulten mayores que la suma de las partes aisladas (Hodges & Schmidt 2013). Para que se cumplan los objetivos personales y empresariales ambos deben estar relacionados, a esa integración también se le denomina alineación (Kaplan & Norton, 2012).

### **Onboarding.**

Por otro lado, el *onboarding* es la práctica por medio de la cual la empresa transmite su cultura, en primer lugar, para que sea atractiva a los futuros colaboradores, en segundo lugar, para que se sientan acogidos en la empresa y en tercer lugar para que sean productivos en el trabajo lo más pronto que sea posible, logren una trayectoria profesional exitosa y duradera según lo propone el *SHRM learning system* (2017)<sup>12</sup>.

Sería un error atribuir completamente la adaptación del personal de nuevo ingreso a la empresa, al responsable de impartir los cursos de inducción. Anteriormente, se pensaba que con realizar esa actividad, se cumplía con el objetivo de que el nuevo compañero de la organización,

---

<sup>12</sup> La SHRM, elabora cada año material de formación para su sistema de aprendizaje encaminado a la certificación de responsables de Recursos Humanos denominado *SHRM Learning system for SHRM-CP/SHRM-SCP*.



conociera en poco tiempo, la historia de la empresa, su misión, visión y valores, estructura organizacional, principales clientes y proveedores, los productos o servicios que ofrece la empresa, la cultura empresarial y los hábitos de comportamiento aceptados y rechazados en la empresa, al mismo tiempo que conozca a las personas con las que se tenga que relacionar, los nuevos procesos, técnicas, procedimientos, costumbres, formatos, fechas de entregas, objetivos de su puesto, indicadores de medición, entre otras tantas cosas que suceden en muy poco tiempo a personas con alto grado de motivación y bajo nivel de rendimiento (Smith & Mazin, 2011).

La primera impresión es muy importante, pero la coherencia entre lo que se declara dentro de la empresa y lo que se vive en el día a día, resulta igualmente importante, es decir, se necesita un proceso de *onboarding*, que implica un proceso que va desde el inicio de la búsqueda del candidato para el puesto, hasta un año después de su ingreso a trabajar en la empresa.

Ulrich (2008), propone como competencias de recursos humanos, poder integrar las funciones como un todo coherente y relacionado. Los resultados de la gestión de recursos humanos, se reportan a la dirección y al consejo de administración, pero se ven en el día a día del clima laboral, el espíritu de colaboración, el sentimiento de pertenencia, el compromiso con la empresa y con el equipo de trabajo, el orgullo de pertenecer, la oportunidad de alcanzar plenitud de vida mediante el trabajo o todo lo contrario, es en gran parte el resultado de su gestión y del nivel de alineación con la filosofía de la empresa, la estrategia, y la capacidad para transferir y gestionar conocimientos que produzcan un clima laboral sano.

En resumen, en este apartado de la tesis, se ha delineado los principales enfoques teóricos que sustentan la investigación sobre la planeación estratégica y la educación en la empresa. Se destacó la importancia de la capacidad de anticipar, planear y gestionar el futuro en el ámbito

empresarial, considerando tanto la estructura biográfica del ser humano como los conceptos clave de la filosofía empresarial.

El concepto de filosofía empresarial, entendido como la unidad de propósito y guía de comportamientos, se posiciona como un eje central para el alineamiento de la estrategia y la operación dentro de las empresas. Las contribuciones de diferentes autores resaltan que la misión, visión y valores no solo deben ser definidos con claridad, sino también interiorizados y vivenciados por todos los miembros de la organización para lograr una verdadera cohesión y ejecución estratégica que requiere alineación y compromiso en todos los niveles organizacionales.

Asimismo, la educación en la empresa se establece como un componente esencial para el desarrollo del personal y profesional de todos los colaboradores de la empresa. El análisis de la educación desde una perspectiva integral y permanente, así como la consideración de diferentes acciones educativas —como la capacitación, el *coaching*, la mentoría y el autoaprendizaje—, subraya la necesidad de un enfoque holístico y humanista en los procesos formativos dentro de las organizaciones. La empresa, entendida como un ámbito educativo, no solo potencia el desarrollo profesional de sus colaboradores, sino que también juega un papel crucial en la construcción de una cultura organizacional coherente y alineada con sus valores y objetivos estratégicos.

Finalmente, se enfatizó la trascendencia de la alineación entre la filosofía empresarial y las prácticas educativas dentro de la organización. La eficacia de la planeación estratégica y la educación en la empresa radican en la capacidad de integrar estos elementos de manera armónica y coherente, asegurando que los procesos formativos no sean actividades aisladas, sino que se encuentren íntimamente vinculados a la estrategia y objetivos de la organización.

Este capítulo ha permitido construir una base para entender cómo la planeación estratégica y la educación en la empresa no solo son compatibles, sino complementarias y mutuamente

potenciadoras. Esta integración holística es crucial para el desarrollo sostenible y competitivo de la empresa en el entorno actual.

El apartado que se presenta a continuación se centra en el diseño metodológico que da soporte al desarrollo de la investigación conforme al rigor científico de las ciencias sociales.

## Capítulo 4. Metodología

En este capítulo se da cuenta de los elementos que componen el marco metodológico empleado en la investigación, las estrategias, sujetos y participantes, así como los instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de los datos.

### Elementos del diseño metodológico

#### *Paradigma*

Al partir del objeto de estudio y de considerar las características de los conceptos desarrollados en el marco teórico, el diseño del método se apoya en el paradigma, interpretativo y fenomenológico, en este capítulo se abordarán estos elementos.

En un primer momento, con la intención de realizar un acercamiento objetivo al tema de estudio, la metodología se posiciona desde un alcance descriptivo debido a que intenta dejar de lado posibles prejuicios y sesgos personales para describir los hechos que se observan en la investigación.

Posteriormente, una vez obtenida la información, se observa la realidad desde el paradigma interpretativo. En las ciencias sociales la realidad del objeto a estudiar sobrepasa a su descripción, si se considera el entorno y las circunstancias que inciden en cada sujeto en particular, de ahí que, se pretende enriquecer al considerar otros elementos que pueden influir en los hechos, lo que es propio del paradigma interpretativo, el cual también se considera pertinente para la presente investigación debido a que implica contextualizar el entorno y las circunstancias que inciden en cada caso en particular (Latorre, Rincón, & Arnal, 2006).

En el diseño particular de la metodología de investigación, una vez recabada la información, se considera conveniente seguir las premisas de la fenomenología propuesta por

Husserl (2015), la cual ayuda a investigar los procesos, las estructuras sociales, así como las experiencias interpersonales. De ahí que la perspectiva de las personas que conforman las empresas que son objeto de estudio, pueden aportar información valiosa para enriquecer la comprensión del objeto de la investigación. La aportación de Husserl ubica la relevancia de observar el sentido de los hechos y la intención de las actividades sociales en una temporalidad delimitada.

### *Enfoque*

El enfoque de la investigación es mixto, se considera que tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo pueden servir para estudiar un mismo objeto, cada método aporta las ventajas que los caracterizan. Ballestín González y Fàbregues (2018) reconocen que la mayoría de las investigaciones de cierta envergadura en las ciencias sociales, utilizan de forma complementaria ambos enfoques.

En el diseño metodológico de la tesis se integran ambos enfoques, destacándose el enfoque cualitativo debido a la profundidad con la que se aborda el objeto de estudio. No obstante, se incorpora también la técnica de la encuesta para la recolección de datos de una muestra del personal de las tres empresas, en la que se indagó su percepción sobre la filosofía empresarial, las acciones educativas y la adopción de la filosofía empresarial. Esta combinación de enfoques permite recopilar una cantidad significativa de datos relevantes. Se cuidó la concordancia entre las proposiciones e hipótesis dentro del enfoque metodológico que les corresponde a cada una como cuantitativo y cualitativo. Se decidió que la investigación sea mixta por considerarse más robusta.

### ***Temporalidad***

La temporalidad que se definió comprende el periodo que va desde el 2013 hasta el 2023 partiendo del supuesto que al tener diez años es más probable que realicen actividades para lograr la transferencia de su filosofía empresarial a los empleados, y que éstos hayan adoptado los principios o propósitos de la organización a su forma habitual de comportarse en el trabajo.

Otra característica del diseño de la investigación es su naturaleza de corte transversal, porque profundiza a detalle en una muestra obtenida en un solo momento, por ahora no se pretende repetir el estudio en campo en las mismas empresas durante otro horizonte temporal.

### ***Estrategias de la investigación***

Las estrategias de recolección de datos seleccionadas en el diseño metodológico con enfoque mixto fueron la encuesta como estrategia cuantitativa. el estudio de caso múltiple desde el enfoque cualitativo.

#### **Estrategia cuantitativa: La encuesta.**

Para lograr los objetivos de la investigación, en el enfoque cuantitativo, se utilizó la estrategia de la encuesta, debido a que esta, puede ser aplicada a grupos de diferentes tamaños, en este caso se aplicó a un universo de 1,317 empleados de empresas. Esta técnica permite descubrir la interrelación de variables sociológicas y educativas entre otras. La intención del uso de la encuesta como mencionan Kerlinger y Lee (2002) en este caso fue por su comprobada utilidad para el estudio científico de problemas educativamente relevantes.

El propósito de la encuesta fue conocer el punto de vista de los empleados sobre los temas investigados, de forma predominante, pero no exclusiva, para el grupo de personas que conforman

la banda o nivel de la estructura organizacional del personal operativo. El instrumento fue un cuestionario mediante el cual se obtuvieron en un corto periodo de tiempo, datos acotados de una muestra mayor a la que sería posible lograr con las entrevistas semi estructuradas. El análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios permitió hacer inferencias para confirmar o descartar las hipótesis establecidas en el diseño de la investigación.

En la encuesta a los empleados, se obtuvo información relevante sobre su nivel de conocimiento y adopción de la filosofía organizacional, así como de la valoración sobre las actividades de gestión educativa ofertadas por recursos humanos.

Más adelante, en el apartado correspondiente a los instrumentos de recolección de datos se describe con detalle el cuestionario utilizado.

#### **Estrategia cualitativa: Estudio de caso múltiple.**

Yin (2018) señala que el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

Monge, (2010) advierte la importancia del rigor metodológico para el éxito de una investigación de estudio de caso debido a que se basa en fuentes de evidencia múltiples, con datos que pueden converger en una triangulación; lo que requiere del previo desarrollo de proposiciones teóricas que orientan la recolección y el análisis de datos.

El tipo de diseño que se seguirá en la investigación es el estudio de caso múltiple según la propuesta de (Yin, 2018), quien plantea la relevancia en la investigación por medio del estudio de caso, debido a que los eventos de la vida real permiten a los investigadores observar el objeto de

estudio con sus características holísticas y significativas que permiten generalizaciones de tipo teóricas, no estadísticas.

Para la realización del estudio de caso múltiple, se consideraron diferentes elementos metodológicos que se muestran en la Tabla 4, como la definición de la unidad de análisis y de observación, los criterios utilizados para la selección de los casos a estudiar, los informantes a entrevistar, el procesamiento de los datos obtenidos en dichas entrevistas, la estructura de presentación del estudio de caso, el análisis realizado y la validación de los resultados obtenidos. Asimismo, se destaca la elección de las empresas que fueron objeto de estudio, lo cual constituye un aspecto fundamental para la consecución de los objetivos propuestos en la investigación.



**Tabla 4***Elementos de la estrategia metodológica para el estudio de caso múltiple*

Elementos	Descripción
Estrategia	Estudio de caso múltiple.
Unidad de análisis y de observación	Empresas en las que tiene lugar el proceso de definición, alineación, procesos educativos y adopción de la filosofía empresarial.
Criterios de selección de casos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas grandes.</li> <li>2. Ubicadas en Baja California.</li> <li>3. Accesibles para la investigación y autorizar a los participantes a proporcionar información.</li> </ol>
Técnica de recolección de datos:	Entrevistas semi estructuradas, cara a cara o por video llamada, realizadas a un empresario, un director y un responsable de recursos humanos en cada una de las tres empresas entre noviembre de 2021 y febrero del 2022.
Procesamiento de las entrevistas	Las entrevistas fueron grabadas en audio, se transcribieron manualmente, posteriormente se procesaron y codificaron de forma deductiva e inductiva en el <i>software</i> atlas.ti.
Estructura de presentación del estudio de caso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización de la empresa.</li> <li>2. Filosofía empresarial.</li> <li>3. Educación en la empresa.</li> <li>4. Adopción de la filosofía empresarial.</li> </ol>
Análisis	Se realiza un análisis, réplica teórica.
Empresas seleccionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrolladora de vivienda.</li> <li>2. Comercializadora de frutas.</li> <li>3. Diseño y construcción industrial.</li> </ol>

*Nota:* Adaptado de Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (Sixth edition). SAGE.

**La triangulación como estrategia.**

La triangulación es una estrategia enriquecedora que le confiere rigor a un estudio, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos. Asimismo, en palabras de Okuda-Benavides y Gómez-Restrepo (2005), permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno. Se ha propuesto el uso de términos o metas diferentes para los estudios cualitativos entre las que encontramos la adopción de alternativas como el grado de credibilidad más que su validez. También puede ser más importante a la hora de revisar un estudio cualitativo que los hallazgos sean más comprensibles que valederos, ya que este último término presenta dificultades a la hora de ser analizado dada la naturaleza del acercamiento cualitativo.

Tras el análisis y la discusión de la información obtenida mediante los diferentes instrumentos, se llevó a cabo una triangulación a partir de la información obtenida por las entrevistas (enfoque cualitativo), realizadas a empresarios, directores y gerentes de RH, contrastada con los datos aportados por la encuesta (enfoque cuantitativo), aplicada al personal de la empresa, para validar los resultados y fortalecer la confiabilidad del estudio. Donolo (2009) alude a la fortaleza de la triangulación en la investigación, debido a que contextualiza tanto el tema de estudio como la interpretación en el análisis de los fenómenos, por lo que puede superar la simplicidad de metodologías unitarias.

*Sujetos o Participantes***Criterios de inclusión.**

Los criterios de inclusión comprenden los requerimientos para considerar a las empresas y a los informantes como adecuadas para la investigación, así como las razones que lo justifican, como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Criterios de inclusión por concepto y clasificación de sujeto*

Concepto	Clasificación	Criterio de inclusión
Unidad de análisis	Empresa	Tamaño Grande (Clasificación de la SE). Ubicada en BC. Temporalidad, operaciones durante 2013 y 2023. Cuenta con planeación estratégica. Acceso para el trabajo de campo.
Informante	Empresario	Corresponde a la banda organizacional de accionista. Participó en la planeación estratégica y definición de la filosofía empresarial.
Informante	Director	Corresponde a la banda organizacional de Directivos. Responsable de unidad de negocio, o área clave para la empresa. Reporta al director general.
Informante	Recursos humanos	Corresponde a la banda organizacional de Gerentes o supervisores. Responsable de la gestión de recursos humanos. Trato directo con personas de todos los niveles de la empresa.
Informante	Empleados o personal	Personas que mantienen una relación laboral con la empresa, consideradas en la estructura formal de la empresa en cualquier banda organizacional.

La unidad de análisis será la empresa grande de Baja California, entendida desde la clasificación oficial de la Secretaría de Economía (SE), publicada en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio del 2009, que distingue el tamaño de las empresas en cuatro tipos: micro, pequeñas, medianas y grandes.

Dicha clasificación fue elaborada con base en la combinación de tres factores: el primero es el sector al que pertenecen; el segundo considera el número de empleados y finalmente el tercero resulta del monto de las ventas anuales, como se mostró en la Tabla 1. A pesar de que en dicha tabla de la SE no se menciona específicamente a las empresas grandes, se entiende que son las que superan en número de empleados, en ventas anuales y en tope combinado a las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Adicionalmente, la SE clasifica como empresas grandes de los sectores de comercio y servicio a aquellas que cuentan con más de 100 empleados y ventas anuales superiores a los 250 millones de pesos (mdp). Para el caso de la industria, se consideran empresas grandes a las que superan en su plantilla de personal el número de 250 empleados y su monto de ventas anuales, al igual que los sectores de comercio y servicio supere 250 mdp.

El criterio de inclusión para la muestra se fundamenta en el hecho de que generalmente las empresas de ese tamaño son las que cuentan con procesos de planeación estratégica como una de las buenas prácticas de dirección y gestión empresarial, y en ese ejercicio definen o se apoyan en la filosofía empresarial que las hace tener identidad única. Además, proporcionan la oportunidad para contrastar los resultados de la investigación con la teoría empresarial de la planeación estratégica.

Otro criterio de inclusión fue que las empresas tengan sus principales operaciones en Baja California de tal manera que se tiene acceso a los empresarios actuales o fundadores, quienes definieron en su momento la filosofía empresarial. Considerando que, para el caso de empresas grandes en Baja California de origen extranjero, no se tiene el acceso a las personas que hacen la planeación estratégica corporativa, no serán consideradas en la muestra que conforma la presente investigación.

La temporalidad como criterio de inclusión, se definió el periodo que comprende los años del 2013 al 2023 partiendo del supuesto que al tener diez años es más probable que realicen actividades para lograr la transferencia de su filosofía empresarial a los empleados, y que éstos hayan adoptado los principios o propósitos de la organización a su forma habitual de comportarse en el trabajo.

### **Participantes.**

Los sujetos o participantes fueron personas que laboran en las empresas definidas como unidades de análisis estudiadas.

Los sujetos pertenecían a las tres empresas seleccionadas como muestra por conveniencia, no estadística y por ende no probabilística. Las cuales se preseleccionaron con el criterio de mayor probabilidad de participación, dadas sus características y las relaciones ya forjadas con personal clave de dichas empresas.

Se realizó una presentación ejecutiva con la información necesaria para solicitar a los empresarios su autorización para realizar la investigación en su empresa.

Entre doce empresas grandes de Baja California, con las que se tiene relación para gestionar el acceso, se seleccionaron cuatro, de las cuales una se disculpó debido a situaciones de

contingencia derivadas de la pandemia de Covid-19 y consideró que en ese momento no era conveniente participar en el estudio. Las tres restantes autorizaron el acceso y dieron las facilidades necesarias para recabar la información. Por razones de confidencialidad, se codificaron con un número, conforme al orden en que se realizó el trabajo de campo. Su actividad y sector se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Empresas participantes en el trabajo de campo por actividad y sector*

Empresa	Actividad	Sector
Empresa 1	Desarrolladora de vivienda	Viviendas
Empresa 2	Producción y venta de frutas y verduras	Comercio
Empresa 3	Diseño y construcción de infraestructura	Construcción

Los criterios de selección de sujetos participantes para proporcionar información pertenecen a las empresas grandes de Baja California y se clasifican dentro en los siguientes tipos:

***Empresarios.***

Personas que jurídicamente tienen participación accionaria de la empresa. Que hayan participado directamente en la definición original de la filosofía empresarial o en su defecto, que la conozcan y en algún momento hayan tenido la facultad de revisarla, ratificarla, actualizarla o modificarla.

***Directores.***

Personas contratadas por la empresa para desempeñar una función del nivel organizacional correspondiente a la dirección, en cualquier área de la empresa, independientemente de la

denominación del cargo que ocupe. Ante un caso particular, en el que el director también sea socio de la organización y haya sido considerado en su carácter de sujeto participante en la definición de la filosofía empresarial, no sería considerado dentro del grupo de los directores, debido a la posibilidad de que exista algún sesgo en la información que proporcione.

***Gerente de RR. HH.***

Persona responsable de la planeación, organización, dirección y control del departamento de RR. HH. de la empresa, independientemente de la denominación de su puesto en las organizaciones. Además, que no haya sido considerado en ninguno de los dos grupos anteriores. Debido a que la investigación requiere de la información sobre las actividades de RR. HH. como agente que promueve actividades de educación en la empresa, que abone al enfoque de los dos grupos anteriores.

***Empleados o personal.***

Se considera en este grupo a las personas que mantienen una relación laboral con la empresa, para realizar funciones del nivel organizacional que requiere de competencias relacionadas con la ejecución de procesos, pueden ser clasificados como administrativos, auxiliares, ejecutivos, encargados, operadores, o cualquier otra actividad. Lo que caracteriza a este grupo es que pertenecen a la empresa, y que no tienen nivel de directores, ni son los responsables de RR. HH. Dicho de otra forma son el grupo de colaboradores o personal en general.

***Unidad de análisis***

La unidad de análisis de la investigación fueron empresas grandes de Baja California, con operaciones en el periodo que comprende desde el año 2013 hasta el 2023, las cuales cumplieron con los criterios de inclusión, al ser clasificadas con base en su tamaño (número de empleados y monto anual de ventas), la ubicación geográfica de su corporativo está en Baja California, cuentan

con planeación estratégica y por lo tanto con definida y declarada formalmente y finalmente, por autorizar el acceso para realizar el trabajo de campo.

En cumplimiento de los criterios éticos de la investigación, el nombre de las tres empresas participantes en el estudio se omite por motivos de confidencialidad, y se les denomina con un nombre ficticio el cual se muestra en la Tabla 7, manteniendo el sector al que pertenecen.

**Tabla 7**

*Empresas participantes por actividad, sector y nombre asignado*

Actividad	Sector	Nombre asignado
Desarrolladora de vivienda	Vivienda	Devivienda
Producción y comercialización de frutas y verduras finas	Comercio	Comefrut
Diseño y construcción de infraestructura industrial, comercial y turística.	Construcción	Diseconst

En el enfoque cualitativo se puede elegir a conveniencia un número de empresas o casos que resulte adecuado para lograr los objetivos de la investigación. Se consideró adecuado recabar la información de las tres empresas mencionadas debido a que es posible contrastar los resultados entre ellas o la generalización no estadística. Además, resultó adecuada la investigación en las tres empresas para realizar la réplica teórica en el estudio de caso múltiple.



***Muestra***

El número de participantes por cada empresa resultó de la invitación como informantes a: un empresario, un director, un responsable de recursos humanos y del personal operativo que voluntariamente respondió el cuestionario, sabiendo de antemano que el número final de informantes podría variar dependiendo de circunstancias ajenas al diseño del estudio. Tomando en cuenta que por ser empresas grandes cuentan con más de 100 empleados en el caso de comercio y servicios y de 250 en la industria.

El total de participantes entre las tres empresas fue de 498 lo que resulta de la suma de las nueve personas entrevistadas a profundidad más los 489 empleados que respondieron a la encuesta.

A continuación, se presenta la Tabla 8, que muestra la distribución de los participantes en función de las bandas jerárquicas dentro de cada una de las empresas involucradas en el estudio. La tabla proporciona el número de respuestas obtenidas de los empleados de las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst, desglosadas por las distintas categorías jerárquicas, que incluyen empresarios, directores, responsables de recursos humanos y personal. Los datos reflejan el total de participantes que respondieron la encuesta de manera voluntaria, después de gestionar el acceso correspondiente a las empresas.

**Tabla 8***Participantes por bandas y por empresa*

Clasificación de participantes	Devivienda	Comefrut	Diseconst	Total
Empresario	1	1	1	3
Director	1	1	1	3
Responsable RR.	1	1	1	3
HH.	152	85	252	489
Personal				
Total	155	88	255	498

*Nota.* Después de gestionar los accesos a las empresas, se invitó a todo el personal a participar en la encuesta de forma voluntaria, la tabla muestra el número de respuestas que se obtuvieron.

### **Técnicas de recolección de datos**

En este apartado se describen la encuesta como técnica cuantitativa y la entrevista semi estructurada como técnica cualitativa.

En cuanto a las técnicas de investigación, se incluyen dos con sus respectivos instrumentos para la recolección de datos, con base en el número de personas que conforman las muestras en la estructura organizacional de las empresas, así como por los conceptos relacionados con las proposiciones y las categorías que se operacionalizan para cada grupo segmentado, ya sea el que define, alinea, promueve, o adopta la filosofía empresarial como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9***Categorías de análisis a tratar con cada tipo de participante*

Sujeto	Acciones de FE	Información por recabar	Técnica	Instrumento
Empresario	Define	¿Cómo la definió? ¿Para qué la definió? ¿La mide?	Entrevista a profundidad semiestructurada	Guía de entrevista
Director	Conoce Adopta Alinea	¿La conoce? ¿Le inspira? ¿Cómo la vive? ¿Cómo alinea su dirección? ¿Cómo la mide?	Entrevista a profundidad semiestructurada.	Guía de entrevista
RR. HH.	Conoce Adopta Educa	¿La conoce? ¿Le inspira? ¿Cómo la vive? ¿Cómo la promueve? ● <i>Onboarding</i> ● Capacitación ● Mentoría y <i>coaching</i> ● Autoaprendizaje	Entrevista a profundidad semiestructurada	Guía de entrevista
Empleados	Conoce Adopta	¿Cómo mide la adopción? ¿La conoce? ¿En qué actividades de educación en la empresa ha participado? ¿Cómo la vive? ¿Tiene sentido de pertenencia a la empresa?	Encuesta	Cuestionario

Se presentan las técnicas en el orden de consecución:

### ***Guía de entrevista semi estructurada***

El instrumento de recolección de datos es la guía de entrevista, la cual se conforma con preguntas o temas que permiten al entrevistador la libertad de definir el orden, así como precisar en profundidad sobre conceptos troncales de la investigación donde se considere necesario, como plantea Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, (2010). Además, permite al entrevistador la flexibilidad en la forma de obtener información relevante. Esta técnica se

considera adecuada para la investigación, debido a que concuerda con los paradigmas explicativos que fundamentan los tipos de datos que se consideran relevantes de forma holística y contextual.

Se diseñaron tres guías de entrevista semiestructurada, una para cada tipo de informante, empresario, director y recursos humanos respectivamente. Las tres guías consideran preguntas cerradas para obtener los datos generales y poder identificar la fuente de información, y otras abiertas que faciliten la fluidez de la entrevista y la transición por las etapas de empatía inicial, seguida del desarrollo de la entrevista como tal, posteriormente el clímax donde se abordan los temas más sensibles y finalmente preguntas de cierre. Las guías de entrevista se incluyen en como Apéndice A, en el apartado correspondiente.

Los bloques temáticos de las guías de entrevista se mencionan a continuación:

1. Datos generales.
2. Implicación personal y vivencias de adopción y alineación a la filosofía empresarial.
3. Actividades como agente de cambio en la empresa. En conjunto con otras áreas, alineación, contexto, mejores prácticas, restricciones y expectativas.
4. Actividades de gestión educativa en la empresa. Percepción personal, grado de importancia que representan para la empresa desde su punto de vista. Ejemplos de casos de éxito, principales logros. Intentos fallidos, análisis de causas y acciones de mejora.
5. Medición y nivel de satisfacción sobre la asimilación de la filosofía empresarial en el personal en general.
6. Reflexiones finales.

Cada uno con mayor o menor énfasis dependiendo de la información más relevante para las funciones de cada uno de los entrevistados, ya sean empresarios, directores o responsables de recursos humanos.

### ***Cuestionario***

Con el objeto de conocer la percepción de los empleados sobre la filosofía empresarial en su centro de trabajo, se diseñó un cuestionario *ad hoc* para los fines de la investigación, dicho cuestionario se incluye como Apéndice B en el apartado correspondiente. Comprende cuatro secciones: la primera, cumplió con el objetivo de recabar los datos generales del informante, sin solicitar datos que directamente podría revelar su identidad. La segunda sección, cuestionó el conocimiento de la filosofía empresarial por parte de los empleados. La tercera sección, pretendió indagar la percepción a cerca de los procesos educativos en la empresa y finalmente, la cuarta abordó los aspectos de adopción y alineación de la filosofía empresarial.

Los reactivos se redactaron como afirmaciones en tono positivo con un lenguaje sencillo, para que el informante elija entre seis opciones de una escala tipo Likert. De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002) este tipo de escala es útil porque permite a los participantes elegir entre estar de acuerdo o en desacuerdo en diferentes niveles de intensidad.

Además, se diseñó con un número par de opciones por lo que los participantes contaron con una escala del 1 al 6 lo que permitió a los encuestados responder a las afirmaciones eligiendo el nivel de acuerdo o de desacuerdo, sin tener la opción del término medio debido a que, en temas abstractos como la filosofía organizacional, o los valores, puede resultar cómodo señalar el punto medio. Así se pudieron identificar las opciones elegidas con mayor recurrencia para analizar los datos atendiendo a nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones de los reactivos.

La estructura temática del cuestionario se dividió en cuatro secciones:

1. Datos generales: Fecha de nacimiento, sexo, estado civil, fecha de ingreso a la empresa, ciudad, puesto, departamento al que pertenece.
2. Filosofía empresarial

- Conocimiento, misión, visión y valores.
3. Procesos educativos en la empresa.
    - *Onboarding*
    - Capacitación,
    - *Coaching* y mentoría
    - Autoaprendizaje.
  4. Adopción y alineación con la filosofía empresarial.

Con la sección I del cuestionario se recolectaron los datos demográficos de los participantes, tales como fecha de nacimiento, sexo, estado civil, fecha de ingreso a la empresa, ciudad, puesto y departamento al que pertenece.

A continuación, se presentan las secciones II, III y IV del instrumento aplicado, así como sus respectivas afirmaciones.

*Sección II. Filosofía empresarial. (Misión, visión, valores, comportamientos)*

II.1 Conozco perfectamente la misión, visión y valores de la empresa.

II.2 Conozco quién hizo la misión, visión y valores de la empresa.

II.3 Conozco para qué sirve la misión, visión y valores de la empresa.

II.4 Puedo explicar a un nuevo compañero la misión, visión y valores de la empresa.

II.5 La misión, visión y valores de la empresa, me motivan, me parecen buenos y me inspiran en el trabajo.

*Sección III. Procesos de mejora personal en la empresa*

III.1 Trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar como empleado y como persona.

III.2 En la empresa recibo capacitación que me ayuda a mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias.

III.3 En la empresa hay un programa de apoyo persona a persona (*coaching*).

III.4 En la empresa hay un programa de mentores (alguien con experiencia que enseña a otro compañero sobre el trabajo para que aprenda de él).

III.5 En la empresa les interesa que seamos cada vez mejores y organizan actividades o programas para ayudarnos.

III.6 En la empresa promueven, apoyan y reconocen el autoaprendizaje del personal.

*Sección IV. Adopción y alineación con la filosofía empresarial*

IV.1 Desde que supe de la vacante de mi puesto, noté que la empresa tiene una filosofía clara.

IV.2 Cuando me contrataron, me hicieron sentir parte de la empresa.

IV.3 En el curso de inducción, me enseñaron la misión, visión y valores de la empresa.

IV.4 La filosofía de la empresa es algo que vivimos en la práctica los que trabajamos en ella.

IV.5 Me gusta la filosofía de la empresa y quiero seguir trabajando muchos años en ella.

**Información sobre el rigor y la calidad del diseño**

El diseño metodológico mixto aporta en el conjunto de los enfoques mayor rigor para estudiar la realidad y a los sujetos que la viven. Adicional a la riqueza de la información que proviene de técnicas cuantitativas y cualitativas, se suma a la calidad del diseño la secuencia entre las dos. En la presente investigación, la secuencia realizada en cada una de las tres empresas fue la siguiente: Se inició con las entrevistas semi estructuradas a un empresario, un director y a un responsable de recursos humanos y posteriormente se aplicó la encuesta al personal operativo.

En el enfoque cuantitativo la técnica de la encuesta fue aplicada a una muestra seleccionada por conveniencia, lo que significa que las tres empresas incluidas en la investigación fueron elegidas en función de su accesibilidad y disposición para participar, sin un proceso aleatorio que garantizara la representatividad estadística. Aunque la selección no cumple con los requisitos estrictos de una muestra aleatoria, no se considera necesario que la muestra sea estadísticamente representativa debido a la naturaleza exploratoria y cualitativa del estudio. La finalidad principal del estudio es comprender las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la filosofía empresarial y los procesos educativos implementados en las empresas seleccionadas. El valor de la muestra radica en considerar a todos los informantes que respondieron la encuesta como un solo grupo, pues comparten características similares como empleados de empresas ubicadas en Baja California. Esta homogeneidad en el contexto geográfico y organizacional permite generar una visión coherente de las dinámicas internas y de la percepción de los empleados sobre la implementación de las estrategias empresariales, aunque no se pueda generalizar a toda la población de trabajadores en la región. Como señala Donolo (2009), la triangulación y el análisis cualitativo permiten integrar las percepciones de diferentes grupos dentro de un mismo contexto, lo que contribuye a una comprensión más profunda de los fenómenos investigados. En este sentido,



la muestra seleccionada, a pesar de no ser aleatoria ni estadísticamente representativa, cumple un rol crucial en la interpretación y validación de los resultados en el contexto específico de las tres empresas de Baja California.

Para garantizar la validez del cuestionario, se llevaron a cabo revisiones a lo largo de diversas etapas, como se presenta en la Figura 3. Durante la fase de diseño de los instrumentos, se realizó una actividad de socialización entre pares, en la cual los instrumentos fueron revisados y retroalimentados con base en los conocimientos más recientes sobre la validez de los instrumentos de recolección de datos, en un contexto académico con los estudiantes del programa de doctorado.

Las observaciones consideradas pertinentes fueron incorporadas en los instrumentos correspondientes. Posteriormente, el cuestionario fue sometido a un proceso de validez de contenido a través de jueces expertos, quienes aportaron sus observaciones a partir de su revisión. En el Apéndice C se incluye una semblanza de los revisores, junto con una síntesis de sus comentarios al cuestionario.

Como siguiente paso, el cuestionario fue aplicado como prueba piloto a los estudiantes del MBA de CETYS Universidad, campus Mexicali, en el contexto de la asignatura de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El objetivo de esta aplicación fue recibir retroalimentación sobre la validez del contenido, evaluando si el lenguaje utilizado era comprensible para los colaboradores de las empresas de los participantes. Esta retroalimentación fue fundamental, dado que la mayoría de los estudiantes ocupan cargos de dirección o gerencia en grandes empresas de Baja California, lo que les permite conocer las características de los empleados, similares a las de las empresas estudiadas. Las sugerencias de los estudiantes fueron incorporadas para ajustar el lenguaje del cuestionario. Finalmente, el cuestionario fue administrado a ocho personas del área

de recursos humanos de dos de las empresas participantes para validar la claridad y funcionalidad del instrumento, que fue presentado como un formulario electrónico mediante *Google forms*.

A lo largo de todas las etapas mencionadas, se llevaron a cabo las adaptaciones necesarias. En cada fase, el proceso de calibración del cuestionario consistió en analizar las sugerencias recibidas, implementar las modificaciones que mejoraron la calidad del instrumento y revisar que el cuestionario siguiera cumpliendo con el objetivo de captar adecuadamente la percepción de los informantes. Además, antes de su aplicación final, el cuestionario fue revisado por los responsables de recursos humanos de las tres empresas participantes, quienes aprobaron su aplicación tal como fue diseñado.

Es importante señalar que, durante la aplicación del instrumento, se confirmó que los reactivos medían efectivamente las categorías y los elementos observables, de acuerdo con las opiniones de los informantes al momento de responder el cuestionario.

Otro aspecto relevante del diseño fue garantizar el anonimato de los operarios y personal en general encuestado, ya que no se les solicitó su nombre, ni información con la que se pudiera identificar que de ellos se obtuvo una respuesta determinada y así garantizar que contesten sin temor a represalias en el trabajo y se minimice la posibilidad del sesgo.

En el enfoque cualitativo, para diseñar las guías de entrevista y se consideró como punto de referencia el cuadro de relación de sujetos e instrumentos de recolección de datos para operacionalizar, con el fin de asegurar la concordancia entre el diseño de la investigación, con las categorías, acciones esperadas de los sujetos y preguntas, tomando en cuenta también las teorías sobre la filosofía empresarial, acciones educativas en la empresa, y adopción de la filosofía empresarial o implantación del propósito corporativo, con las que se hará la réplica teórica.

En cuanto el rigor de la generalización en la parte cualitativa se consideró pertinente la elaboración del estudio de caso múltiple, puesto que la posible generalización sería el resultado de la realidad de más de una fuente de información (Monge, 2010). A lo que se agrega otra fortaleza para llegar a conclusiones generalizables que es utilizar dos técnicas cualitativas para recabar la información, las cuales se aplican a sujetos de distintos niveles de la organización.

### **Pasos y procesos para la recolección de los datos**

El trabajo de investigación de campo se realizó en dos fases, la primera fue la fase de preparación, la segunda la de trabajo de campo.

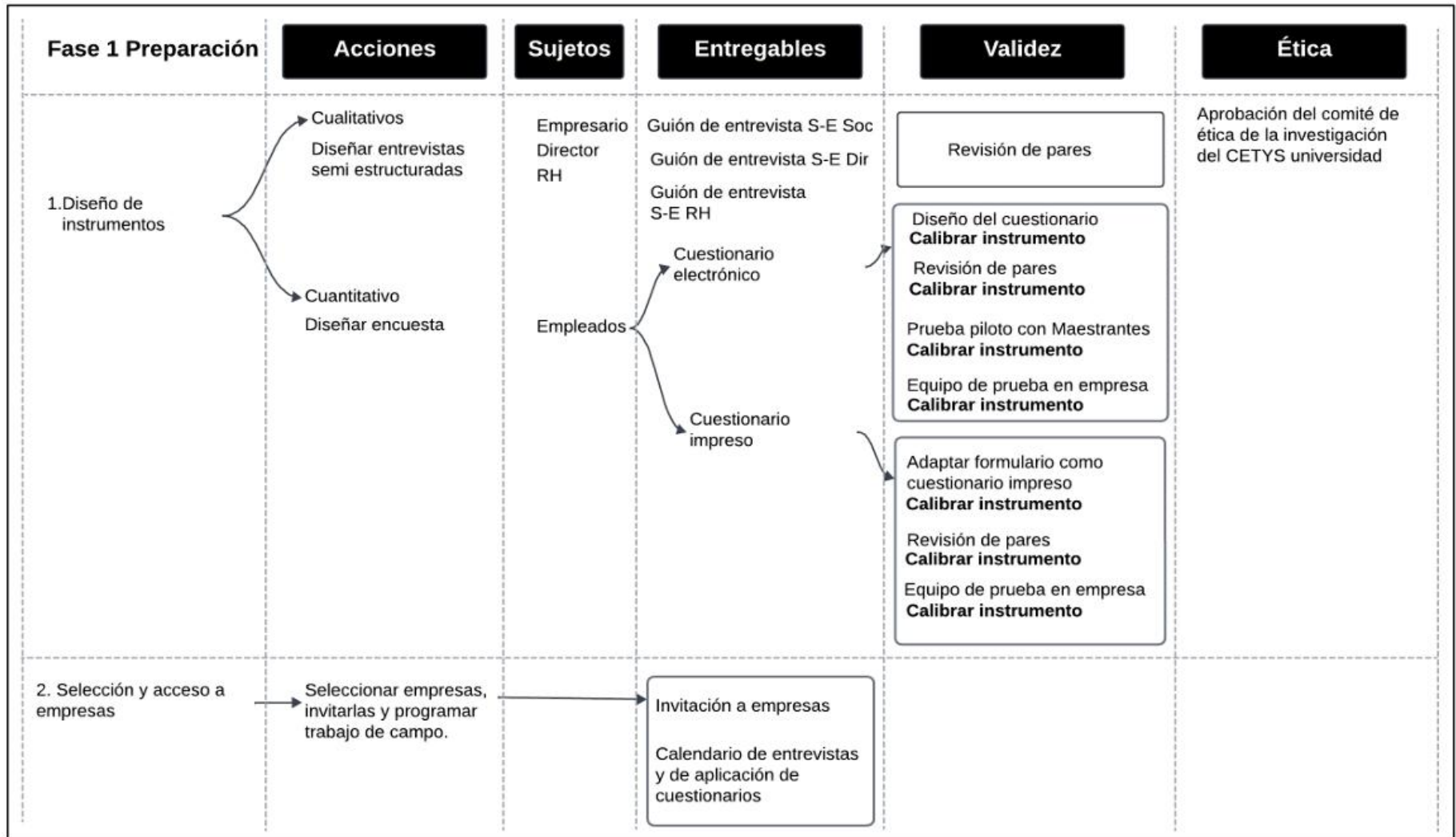
#### ***Fase uno: preparación***

La fase uno de preparación, comprendió en primer lugar el diseño de los instrumentos requeridos para recabar la información de los enfoques cualitativos y cuantitativos, considerando los sujetos que participaron como informantes, los entregables de cada acción y las actividades realizadas para garantizar la validez de los instrumentos como se muestra en la Figura 3.

En segundo lugar, la fase de preparación requirió de identificar y seleccionar a posibles empresas para realizar la investigación y generar la documentación necesaria para lograr el acceso a las empresas, así como a los informantes, cumpliendo los procedimientos éticos y acordando las fechas del trabajo de campo, conforme a las posibilidades de cada empresa y de sus informantes tal como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3**

*Fase de preparación previa al trabajo de campo*

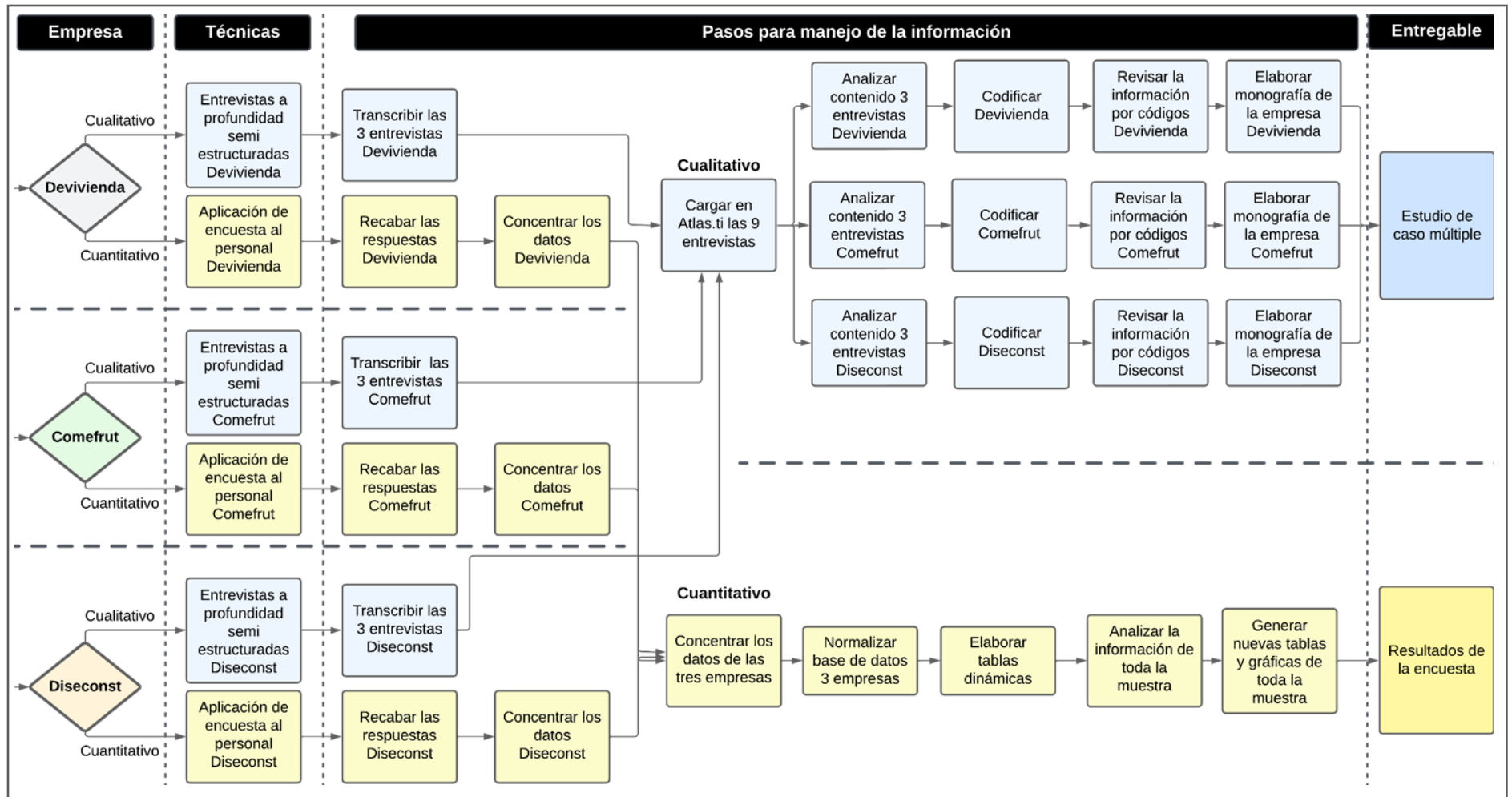


***Fase dos: operativo de campo***

El diagrama de flujo que se muestra en la Figura 4, detalla el proceso estructurado de recolección, manejo y análisis de datos realizado el trabajo de campo, en las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst. Este proceso de investigación se llevó a cabo de manera rigurosa y sistemática, siguiendo las etapas descritas en el diagrama de flujo.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en tres empresas diferentes: Devivienda, Comefrut y Diseconst. En cada una de estas empresas, se realizaron entrevistas a profundidad semi estructuradas con tres actores clave, un empresario, un director y un responsable de recursos humanos.

**Figura 4**  
*Operativo de campo y procesamiento y análisis de datos*



**Operativo de campo, estrategia cuantitativa.**

Frente al reto de obtener información de los sujetos en las empresas que aceptaron participar —en total 1,317 personas—, desde el enfoque cuantitativo se recurrió a la técnica de la encuesta por la necesidad de conocer la percepción de un gran número de informantes en poco tiempo.

Se elaboró como instrumento el cuestionario: Evaluación de la transmisión, conocimiento y adopción de la filosofía empresarial, el cual fue diseñado *ad hoc* para la investigación. Se configuró el cuestionario para cada una de las tres empresas en Google *Forms*, el cual fue enviado por los responsables de recursos humanos por medio de correo electrónico a todos sus compañeros de trabajo.

La fase cuantitativa del trabajo de campo inició con la solicitud formal de acceso a las empresas, cuando se obtuvo la autorización se dispersó el instrumento en el siguiente orden y formato.

***Devivienda.***

Inicio: 6 de diciembre de 2021 - Fin: 14 de diciembre de 2021. Se habilitó un cuestionario digital en formato Google Forms el cual estuvo disponible para recibir respuestas durante un periodo de 8 días, en total se recabaron 152 cuestionarios.

***Comefrut.***

Inicio: 22 de febrero de 2022 - Fin: 11 de marzo de 2022. La aplicación de los cuestionarios se realizó en dos fases, primero se habilitó un cuestionario digital en formato Google Forms el cual estuvo disponible para recibir respuestas durante 15 días, periodo en el cual sólo se obtuvo la respuesta de 18 participantes, por lo que fue necesario adaptar el cuestionario para impresión y

aplicarlo directamente en las instalaciones de la empresa ubicada en la central de abastos de Mexicali, el 11 de marzo del 2022 se logró la participación de 67 informantes que respondieron el instrumento impreso, para lo que fue necesario recorrer cada una de las estaciones de trabajo explicando el proyecto de investigación y motivando la participación de cada uno de los empleados presentes en ese momento. En total se recabaron las respuestas de 85 participantes.

La experiencia del trabajo de campo presencial abonó en el proceso para recabar la información y aumentar la muestra de la empresa Comefrut, además de que resultó enriquecedora la interacción personal con los colaboradores de la empresa en un día de actividad laboral.

#### ***Diseconst.***

Inicio: 5 de enero de 2022 - Fin: 21 de febrero de 2022. La recolección de datos en Diseconst abarcó 47 días, dado el tamaño y la distribución geográfica de la empresa. Se habilitó un cuestionario digital en formato Google Forms, en total se recabaron 252 cuestionarios.

Se recibieron en total 422 cuestionarios electrónicos más 67 impresos, como resultado final, la muestra obtenida por la técnica de la encuesta fue de 489.

#### **Operativo de campo, estrategia cualitativa.**

El trabajo de campo cualitativo consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes claves en tres empresas: Devivienda, Comefrut y Diseconst. A continuación, se describen de manera cronológica las acciones realizadas.

Se solicitó formalmente la autorización tanto a directores de las empresas como empresarios para recabar la información. Una vez que aceptaron participar se procedió con las entrevistas conforme a las guías de entrevista semiestructurada diseñadas para cada estrato (empresario/accionista, director general, gerente de recursos humanos).



***Devivienda.***

El 26 de noviembre de 2021 se llevaron a cabo dos entrevistas presenciales en las oficinas corporativas de Devivienda, primero se entrevistó al director de la empresa y después al gerente de recursos humanos.

El 29 de noviembre de 2021 se entrevistó presencialmente al empresario y fundador de la empresa.

***Comefrut.***

El 29 de noviembre de 2021 se entrevistó por medio de la plataforma virtual Zoom al empresario y fundador.

El 1 de diciembre de 2021, en las oficinas de Comefrut, se entrevistó presencialmente al director y a la gerente de recursos humanos.

***Diseconst.***

El 30 de noviembre de 2021 se entrevistó presencialmente al empresario y fundador de la empresa en su oficina.

El 2 de diciembre de 2021, en las instalaciones de Diseconst, se entrevistó a la responsable de recursos humanos de forma presencial.

El 9 de diciembre de 2021 se entrevistó presencialmente al director.

**Descripción del procesamiento y análisis de los datos**

Lo referente al procesamiento y análisis de los datos recabados, se presenta en dos subapartados, el primero da cuenta del proceso cuantitativo y el segundo del cualitativo.

***Procesamiento y análisis de los datos cuantitativos.***

Una vez finalizada la recolección de datos de la encuesta, se realizaron las siguientes actividades de procesamiento de los datos:

- Consolidación de los datos: Las respuestas obtenidas a través de Google Forms fueron exportadas y organizadas en una hoja de cálculo en Microsoft Excel. Los datos de los cuestionarios impresos fueron transcritos manualmente a la misma hoja de cálculo para integrar la base de datos.
- Normalización de la base de datos: Se verificaron y ajustaron los datos para garantizar su uniformidad y consistencia. Se buscaron incongruencias y posibles errores en las respuestas para asegurar su calidad y fiabilidad.
- Creación de tablas dinámicas: Las tablas dinámicas se diseñaron para organizar la información, permitiendo un análisis descriptivo basado en frecuencias y porcentajes de las respuestas, por secciones y por ítems.
- Generación de visualizaciones: Se elaboraron gráficos y tablas que facilitaron la comprensión y presentación de los resultados.

El análisis de los datos se realizó mediante un enfoque descriptivo y exploratorio. Las principales etapas incluyeron:

- Análisis descriptivo: Se analizaron la frecuencia y porcentajes de respuestas conforme a la escala de Likert de seis puntos, y posteriormente se agruparon los resultados de las primeras tres como respuestas que afirman desacuerdo con el ítem, y las tres restantes como respuestas que manifiestan acuerdo con la afirmación del ítem.

- Análisis por categorías: Las respuestas se agruparon y analizaron según las categorías clave del cuestionario, como conocimiento, adopción y alineación con la filosofía empresarial. Se identificaron similitudes y diferencia entre las respuestas a los ítems para analizar la consistencia de las respuestas.
- Se evaluaron las semejanzas entre las respuestas de los ítems para identificar tendencias y posibles relaciones entre ellas.
- Los hallazgos se contextualizaron en función del marco teórico y los objetivos de la investigación.

#### ***Procesamiento y análisis de los datos cualitativos.***

El procesamiento de los datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas siguió un enfoque riguroso para garantizar la fidelidad y validez de la información. A continuación, se describen las principales etapas:

- Grabación y transcripción: Las entrevistas realizadas a empresarios, directores y responsables de recursos humanos fueron grabadas con el consentimiento de los participantes. Las grabaciones se transcribieron manualmente para conservar el detalle y la exactitud de las respuestas.
- Codificación y organización: Las transcripciones fueron cargadas en el software Atlas.ti para su análisis temático. Se definieron códigos preestablecidos relacionados con las categorías de análisis del estudio: filosofía empresarial, alineación organizacional y procesos educativos en la empresa.
- Se emplearon procesos deductivos e inductivos para codificar la información, permitiendo la identificación de patrones emergentes y contrastación con teorías referentes.

- **Elaboración de monografías:** Se definió y validó la estructura de las monografías, la cual se presentan como Apéndice H. Posteriormente se integraron las monografías de cada empresa, de forma detallada, incluyendo en cada sección la información relevante recabada de cada uno de los informantes, empresario, director y responsable de recursos humanos con base en los resultados de las entrevistas integrando la información codificada y estructurándola en torno a los temas clave de la investigación.
- **Análisis de los datos:** El análisis de los datos cualitativos se realizó considerando tanto las respuestas individuales de los participantes como los patrones transversales observados entre las empresas. Las respuestas fueron analizadas según categorías previamente definidas, tales como la definición y conocimiento de la filosofía empresarial, las prácticas educativas en la empresa para la alineación del personal con la filosofía empresarial, y la adopción y coherencia entre filosofía empresarial y las acciones cotidianas de colaboradores de cada organización.
- **Análisis comparativo:** Se llevó a cabo un análisis comparativo entre las tres empresas para identificar similitudes y diferencias significativas en sus prácticas, percepciones y desafíos respecto a la filosofía empresarial y los procesos educativos y la adopción de la filosofía empresarial por parte de sus colaboradores. También se hizo análisis comparativo por tipos de informantes, de las tres empresas, buscando similitudes y diferencias entre los actores de cada banda o nivel organizacional, empresarios, directores y responsables de recursos humanos.
- **Triangulación de la Información:** En el apartado de discusión de los resultados cualitativos, se contrasta la información recabada en las entrevistas con la literatura sobre los temas en cuestión. Además, en el apartado de las conclusiones algunos datos cualitativos se

contrastaron con los resultados cuantitativos para validar y enriquecer los hallazgos. Este proceso fortaleció la fiabilidad de los resultados mediante la combinación de diferentes perspectivas y fuentes de información.

### **Consideraciones éticas de la investigación**

Para las consideraciones éticas se siguió el protocolo marcado por el CETYS Universidad, que emitió su visto bueno para realizar el trabajo de campo. El dictamen aprobatorio del comité de ética en la investigación del CETYS se incluye como Apéndice D.

Durante toda la investigación se ha evitado el plagio, citando correctamente a las fuentes de cada contenido incorporado en los apartados de la tesis.

Se elaboraron los formatos de consentimiento informado, de acuerdo las características de cada grupo de participantes, empresarios, directores, responsables de recursos humanos y personal en general, dichos formatos se incluyen como Apéndice E.

Solamente se solicitó la información estrictamente necesaria para la investigación, conforme a los instrumentos diseñados.

En cuanto al manejo de la información confidencial, considerada como sensible, se llevó a cabo siguiendo procedimientos estrictos de seguridad de la información. Durante todo el proceso de recolección, almacenamiento y presentación de las conclusiones, se implementaron diversas medidas para garantizar la protección de los datos. Estas medidas incluyeron el uso de contraseñas fuertes para limitar el acceso a los archivos y la autenticación de dos factores para garantizar el acceso seguro a plataformas de almacenamiento en línea. La información fue almacenada en una carpeta de Google Drive, la cual no fue compartida con terceros. Tras la finalización de la tesis, la información confidencial será eliminada de manera segura mediante la destrucción física de

documentos y el borrado permanente de archivos electrónicos. Estas medidas de seguridad se implementaron para cumplir con las normativas de protección de datos personales y garantizar la confidencialidad a lo largo de todo el proceso de investigación.

La dignidad de las personas fue respetada durante todas las fases del proceso, evitando cualquier tipo de comportamiento que se pueda interpretar como agresión o molestia u hostigamiento.

Los resultados empíricos son presentados cuidando el rigor de la metodología, no se divulgó información a quien no corresponde, y en las conclusiones no se señalan elementos que puedan afectar la reputación de los participantes.

En resumen, este capítulo de metodología cuidó la concordancia en el proceso del diseño metodológico entre las categorías claves, las acciones correspondientes a cada grupo de sujetos de estudio, y las técnicas e instrumentos para la recolección de datos elaborados en concordancia para garantizar su validez. Los pasos y procesos se implementaron de forma ordenada tal como se planearon lograr el objetivo de la investigación.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados cuantitativos obtenidos en el trabajo de campo y su discusión.

## **Capítulo 5. Resultados cuantitativos**

En este capítulo, se presentan los resultados y la discusión de la información recabada con la estrategia cuantitativa. El primer bloque da cuenta de la información recabada en la sección I del cuestionario, que comprende la caracterización de las tres empresas participantes, seguidas de los datos demográficos de cada una de ellas conforme al cuestionario utilizado. Para las secciones subsecuentes se consideraron las respuestas de los informantes de las tres empresas como un todo. Así se presentan los resultados de las secciones II, III, y IV. En cada sección, primero se analizan los resultados generales en su conjunto y después se describe y analiza el resultado particular de cada reactivo o ítem.

El segundo bloque corresponde a la discusión de los resultados cuantitativos con relación a los conceptos del marco de referencia, aceptación o rechazo de las hipótesis y se concluye con los hallazgos inesperados.

### **Presentación de los resultados de la encuesta**

Para identificar los resultados que se relacionen con las principales categorías de la investigación como son la filosofía empresarial y las acciones educativas en la empresa, y adopción de la filosofía empresarial los reactivos (ítems) relacionados con los conceptos centrales del trabajo se presentan agrupados en torno a la sección en la que aparecieron en la encuesta.

### ***Caracterización de las empresas***

Sección I. Datos generales y caracterización de las empresas.

**Devivienda.**

La empresa de desarrollo de vivienda cuenta con su base de operaciones en Mexicali BC, donde fue fundada hace veinte tres años, se dedicada a la construcción y venta de casas. En sus inicios estuvo enfocada exclusivamente a vivienda de interés social, actualmente también desarrollan fraccionamientos de vivienda de interés medio, medio residencial y residencial, en las ciudades de Mexicali y Tijuana BC. Su fuerza laboral estaba formada en la fecha del estudio por un total de 492 empleados.

**Comefrut.**

Por su parte, en la empresa comercializadora de frutas contaban con 278 empleados en su plantilla laboral al momento del estudio, distribuidos en centros de trabajo localizados en las ciudades de Ensenada, Mexicali y Tijuana BC. Su modelo de negocio comprende la compra de frutas finas y verduras directamente a los agricultores en diferentes estados de la república mexicana, para su distribución y venta al mayoreo, ya sea en la central de abastos o en los mercados, tiendas de conveniencia, y tiendas de autoservicio. Es importante mencionar que este giro requiere de fuertes competencias en el manejo y tratamiento de productos alimenticios estacionales y perecederos con un ciclo de vida útil relativamente corto.

**Diseconst.**

La tercera empresa participante en el estudio fue fundada hace más de cincuenta años en Mexicali BC, pertenece al sector del diseño y construcción de infraestructura industrial, comercial, turística y hospitalaria. Opera de forma estable en cuatro unidades estratégicas de negocio (UEN) ubicadas en Mexicali BC, Tijuana BC, Monterrey NL y Ciudad de México. Es relevante señalar que cada UEN puede diseñar, construir y administrar obras en cualquier parte de la república mexicana, por lo que parte de su personal se reubica dependiendo de los proyectos a los que son



asignados. Es importante mencionar que es frecuente que incorporen en sus equipos de construcción a trabajadores locales que se integran a la empresa por tiempo o por obra determinada. Al momento del estudio la empresa contaba con 547 empleados en total.

### *Sección I. Datos demográficos*

En cada empresa se invitó a todo el personal a participar en la encuesta. Sumando la plantilla de empleados de las tres empresas se considera un número de 1,317 personas. El número de cuestionarios recibidos fue 489, lo que representa un porcentaje de participación del 37.1% de la población total, como se muestra en la Tabla 10.

El porcentaje de participación en Devivienda fue del 30.8% el cual es similar al 30.5% de Comefrut. Por su parte en Diseconst se obtuvo una participación del 46.1%. como se muestra en la Tabla 10.

Las tres empresas estudiadas fueron seleccionadas como muestra por conveniencia, no estadística y por ende no probabilística. Por lo tanto, el 37.1% de participación obtenida se considera pertinente para el alcance de la investigación al ser mayor a una tercera parte de la población.

**Tabla 10**

*Empleados, participantes y porcentaje de participación por empresa*

Empresa	Empleados	Participantes	Porcentaje
Devivienda	492	152	30.8%
Comefrut	278	85	30.5%
Diseconst	547	252	46.1%
Total	1,317	489	37.1%

El promedio de edad del personal entre las tres empresas presenta una variación marginal, puesto que se mantiene en el rango de 37 años para todos los casos como se muestra en la Tabla 11.

Otro dato por considerar es el promedio de antigüedad de los empleados, se observa similitud entre los resultados de la desarrolladora de vivienda que resultó igual a 4.4 años y los de la comercializadora de frutas con un promedio de 4.2 años. Por su parte, el personal de la empresa de diseño y construcción tiene un promedio de antigüedad de 5.9 años que es superior al de las otras dos empresas, como se puede observar en la Tabla 11.

**Tabla 11**

*Promedio de edad y antigüedad del personal por empresa*

Empresa	Promedio de edad	Promedio de antigüedad
Devivienda	37,1	4,4
Comefrut	37.5	4,2
Diseconst	37,6	5,9
Total	37,4	4,8

Las ciudades en las que trabajan los sujetos, ordenadas alfabéticamente y con el correspondiente número de encuestados fueron: Ensenada uno, Mexicali 295, México 20, Monterrey 65, Querétaro 5 y Tijuana 102, como se muestra en la Tabla 12. Una persona de Comefrut no aportó su ubicación.

El reto para cada empresa es transmitir al personal de todas las ubicaciones su misma filosofía empresarial, para generar una misma cultura de trabajo y lograr el compromiso entre los

colaboradores de las distintas posiciones o bandas de la organización. Como se muestra en la Tabla 12, la información corresponde a un empresario, cuatro directores, 137 mandos medios y 346 operativos.

El grupo con mayor participación en la encuesta es el de personal operativo representado por el 70.7% del total de cuestionarios recibidos.

**Tabla 12**

*Participantes de las empresas por ciudad y banda*

Empresa	Ciudad	Banda				
		Empresario	Director	Mando medio	Operativo	Total
Devivienda	Mexicali		1	30	83	114
	Tijuana			10	28	38
Comefrut	Ensenada				1	1
	Mexicali			18	61	79
	Tijuana			2	2	4
Diseconst	Mexicali	1	1	22	78	102
	México		1	7	12	20
	Monterrey		1	24	40	65
	Querétaro			2	3	5
	Tijuana			22	38	60

El número total de participantes que respondieron al cuestionario fue de 489, de los cuales son 287 hombres y 200 mujeres, en porcentaje el 58% corresponde a los hombres y el 41% a las mujeres. Las dos personas restantes eligieron la opción de prefiero no contestar que representa el 0.4% del total, como se muestra en la Tabla 13.

**Tabla 13***Participantes de empresas por sexo*

Empresa	Hombres	%	Mujeres	%	Prefiero no Contestar	%	Total
Devivienda	84	55%	68	45%	0	0 %	152
Comefrut	49	57%	35	42%	1	1%	85
Diseconst	154	61%	97	39%	1	0.4%	252
Total	287	58%	200	41%	2	0.4%	489

La proporción en cuanto al tipo de sexo del personal por empresa se distribuye de la siguiente forma: en la empresa Devivienda son hombres 55% y mujeres 45%, en Comefrut son 57% hombres, 42% mujeres y el 1% prefirió no contestar. Y en la empresa Diseconst son 61% hombres, 39% mujeres y una persona prefirió no contestar. Se considera que la muestra refleja la opinión tanto de hombres como de mujeres.

En cuanto a la edad, se agruparon los resultados por quinquenios, para facilitar la presentación de los resultados. Cabe mencionar que a los 65 años es la edad establecida por la Ley Federal del Trabajo (LFT) para la jubilación. Se observa que la mayoría de los empleados tienen entre 26 y 45 años y son minoría los empleados en edad de inicio de la vida laboral de 18 a 25, así como los empleados entre 46 y 65 años o mayores como se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14***Edad de participantes por quinquenios y por empresa*

Edad Quinquenio	Participantes por Empresa		
	Devivienda	Comefrut	Diseconst
18-20	1	3	0
21-25	16	6	16
26-30	29	9	53
31-35	28	19	60
36-40	16	12	39
41-45	21	13	33
46-50	19	8	20
51-55	9	5	17
56-60	4	2	8
61-65	2	1	0
66 o más	1	0	2
Sin respuesta	6	6	4
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>84</b>	<b>252</b>

Una vez presentados los resultados demográficos correspondientes a la primera sección, se observa una similitud en el comportamiento de la información analizada de las tres empresas encuestadas, en lo referente al promedio de edad del personal, promedio de antigüedad en las empresas, proporción de empleados por sexo y participación predominante del personal operativo. Ahora bien, para presentar los resultados globales analizados en las siguientes secciones, se considera la información recabada de las tres empresas como un todo que integra el corpus cuantitativo, con la intención de conocer la percepción de los empleados sobre la —segunda sección del cuestionario—, los procesos de mejora personal —tercera sección— y finalmente, la adopción o alineación con la —cuarta sección—, de esta manera la muestra es más nutrida para la discusión de resultados conforme al diseño metodológico de la investigación.

***Sección II. Conocimiento de la filosofía empresarial***

La segunda sección del cuestionario consiste en cinco afirmaciones vinculadas al ámbito de la filosofía empresarial, cada una de las cuales fue respaldada por 489 respuestas. Cada encuestado indicó su grado de acuerdo o desacuerdo basándose en su percepción individual. Los hallazgos completos de esta sección se presentan en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Frecuencia de respuestas sobre el conocimiento de la filosofía empresarial*

II. Filosofía empresarial	Desacuerdo			Acuerdo		
	Alto	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Alto
II.1 Conozco perfectamente la misión, visión y valores de la empresa.	24	15	36	62	133	219
II.2 Conozco quién hizo la misión, visión y valores de la empresa.	100	51	44	71	85	138
II.3 Conozco para qué sirve la misión, visión y valores de la empresa.	18	16	29	52	109	265
II.4 Puedo explicar a un nuevo compañero la misión, visión y valores de la empresa.	40	39	44	82	125	159
II.5 La misión, visión y valores de la empresa, me motivan y me inspiran en el trabajo.	26	17	49	71	118	208

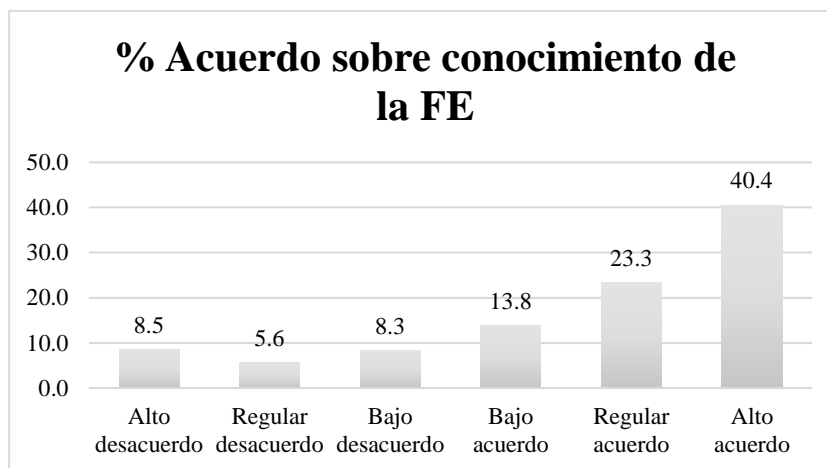
En la tabla anterior se muestra la distribución de respuestas de los encuestados en relación con su conocimiento y percepción sobre la filosofía empresarial. En general, se observa que hay un mayor acuerdo en relación con el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, ya que la mayoría de los encuestados respondieron en los rangos de regular o total acuerdo en los reactivos de la sección.

De todas las respuestas recabadas en la sección II, el 77.6% se encuentran en los rangos que indican acuerdo, mientras que el 22.4% corresponde a los rangos que expresan desacuerdo.

En cuanto a los rangos seleccionados en esta sección, la Figura 5 presenta los porcentajes de acuerdo y desacuerdo entre los encuestados sobre el conocimiento de la filosofía empresarial, se observa que el 8.5% tienen un alto grado de desacuerdo, el 5.6% un grado regular de desacuerdo, el 8.3% un bajo grado de desacuerdo, el 13.8% un bajo grado de acuerdo, el 23.3% un grado regular de acuerdo y el 40.4% un alto grado de acuerdo con las afirmaciones.

**Figura 5**

*Promedio general de respuestas a la sección II conocimiento de la FE*



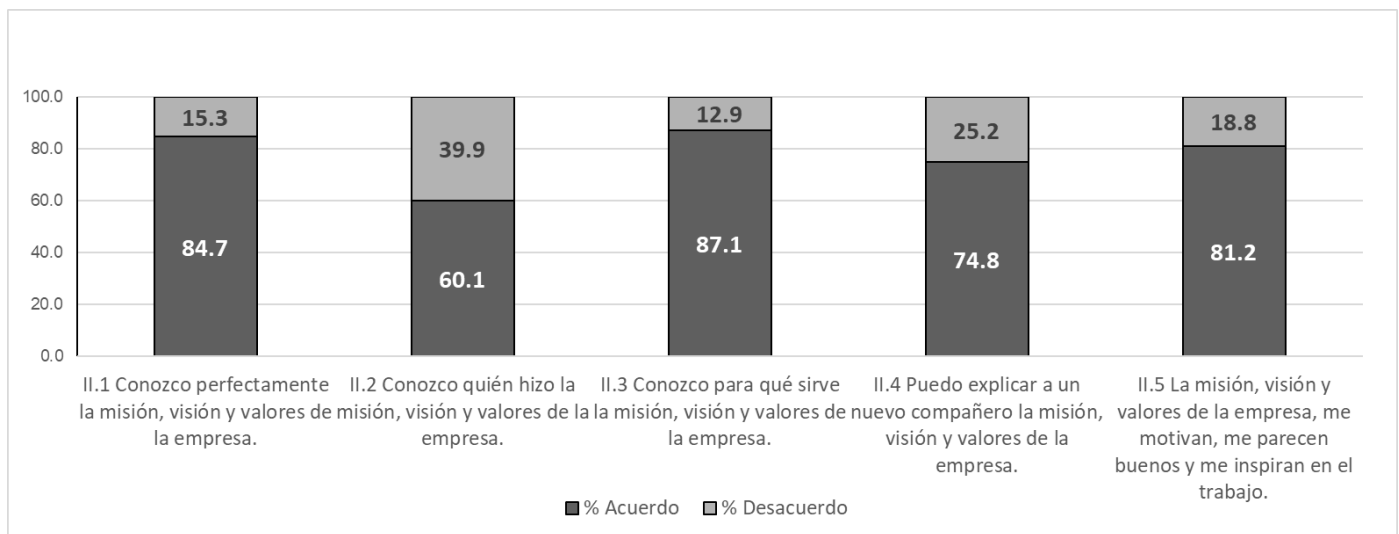
Con base en los resultados se puede indicar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones de la sección sobre el conocimiento de la filosofía empresarial, aunque existe una proporción significativa que muestra desacuerdo, refleja la presencia de opiniones divergentes en la muestra.

### Resultado por ítem de la sección II.

Con el propósito de facilitar la comprensión de los resultados por ítem, se han agrupado las respuestas en dos clasificaciones: aquellas que reflejan estar de acuerdo con la afirmación o reactivo y aquellas que denotan desacuerdo. Este proceso de síntesis se ha aplicado a las secciones II, III y IV. A continuación, se presenta la Figura 6, correspondiente a la sección II. Para presentar los resultados de las secciones subsiguientes, las respuestas se agruparon siguiendo el mismo criterio y se presentan en sus respectivos apartados de resultados por ítem.

**Figura 6**

*Resultados por reactivo sobre conocimiento de la FE*



#### *II.1 Conozco perfectamente la misión visión y valores de la empresa.*

En la afirmación II.1, se observa que el 84.7% de los encuestados respondieron en los rangos que indican acuerdo, lo que sugiere un nivel considerable de conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la empresa. Por otro lado, el 15.3% restante manifestó desacuerdo,



revelando así una necesidad de mejora en la capacitación interna de la empresa para garantizar que todo el personal esté familiarizado con la filosofía empresarial.

### ***II.2 Conozco quién hizo la misión, visión y valores de la empresa.***

En la afirmación II.2, se evidencia que el 60.1% de los participantes mostraron acuerdo, lo cual sugiere un nivel significativo de familiaridad con los responsables de la elaboración de la misión, visión y valores de la empresa. Por otro lado, el 39.9% restante expresó desacuerdo, lo que indica la presencia de un porcentaje considerable de empleados que podrían obtener beneficios al conocer a las personas involucradas en la definición de la filosofía empresarial.

### ***II.3 Conozco para qué sirve la misión, visión y valores de la empresa.***

En la afirmación II.3, se destaca que el 87.1% de los encuestados tienen conocimiento acerca de la función de la misión, visión y valores en el contexto empresarial, mientras que un 12.9% manifiestan desconocimiento al respecto. Este hallazgo sugiere que existe en los participantes un nivel significativo de claridad acerca de la importancia y utilidad de la filosofía empresarial en las organizaciones.

### ***II.4 Puedo explicar a un nuevo compañero la misión, visión y valores de la empresa.***

En el ítem II.4 se observó que el 74.8% de los encuestados afirmaron tener la habilidad de explicar la misión, visión y valores de la empresa a un nuevo compañero, lo que indica un nivel adecuado de entendimiento de la filosofía empresarial. Por otro lado, el 25.2% restante indicó carecer de esta habilidad, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación de este subgrupo de participantes, con el fin de ampliar su comprensión de la filosofía empresarial.

***II.5 La misión, visión y valores de la empresa, me motivan, me parecen buenos y me inspiran en el trabajo.***

En la afirmación II.5 La misión, visión y valores de la empresa han sido identificados como factores motivadores, positivos e inspiradores para los empleados en su trabajo, según el 81.2% de los encuestados. Esta percepción favorable sugiere una influencia positiva en el desempeño laboral y la motivación del personal. En contraste, el 18.8% restante indica que aún existe un porcentaje minoritario de empleados que no se sienten motivados, no consideran los principios de la empresa como buenos o no se sienten inspirados por ellos en su trabajo. Esta discrepancia en las opiniones destaca la importancia de identificar y abordar las razones detrás de la falta de conexión con la filosofía empresarial para poder mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de todos los empleados

En general, los resultados de la sección II de la encuesta reflejan un nivel considerable de familiaridad y entendimiento por parte de la mayoría de los participantes con los elementos constitutivos de la filosofía empresarial. Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad en cuanto a la capacitación, especialmente para aquellos empleados que mostraron desconocimiento o falta de conexión con la filosofía empresarial.

***Sección III. Procesos de mejora personal en la empresa***

De la tercera sección de la encuesta se retoman seis afirmaciones relacionadas con los procesos de mejora personal en la empresaria, cada una de las cuales fue respaldada por 489 respuestas. Cada encuestado indicó su grado de acuerdo o desacuerdo basándose en su percepción individual. Cabe señalar que para los ítems III.3 y III.4 las opciones de respuesta se limitaron a la

posibilidad de seleccionar entre alto desacuerdo o alto acuerdo por ser afirmaciones cerradas. Los resultados completos de esta sección se presentan en la Tabla 16.

**Tabla 16***Frecuencia de Respuestas sobre Mejora Personal en la Empresa*

III. Procesos de mejora personal en la empresa	Desacuerdo			Acuerdo		
	Alto	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Alto
III.1 Trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar como empleado y como persona.	10	8	22	50	115	284
III.2 En la empresa recibo capacitación que me ayuda a mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias.	47	35	53	73	105	176
III. 3 En la empresa hay un programa de apoyo persona a persona ( <i>coaching</i> ).	302	n/a	n/a	n/a	n/a	187
III. 4 En la empresa hay un programa de mentores.	284	n/a	n/a	n/a	n/a	205
III. 5 En la empresa les interesa que seamos cada vez mejores y organizan actividades o programas para ayudarnos.	29	23	46	86	116	189
III. 6 En la empresa promueven, apoyan y reconocen el autoaprendizaje del personal.	41	25	51	88	120	164

*Nota:* Las celdas señaladas con n/a, significan que no aplican como opción para responder.

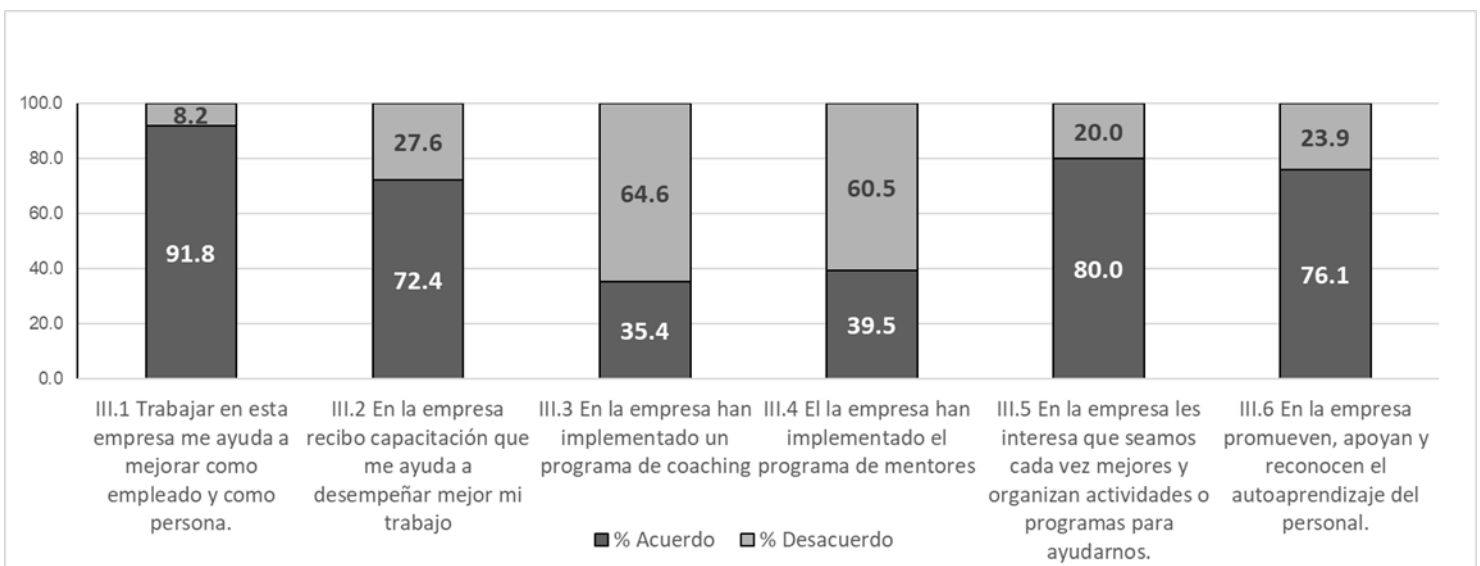
En la tabla presentada se muestra la distribución de respuestas de los encuestados en relación con su percepción de los procesos de mejora personal en la empresa. En términos generales, se observa que los empleados valoran positivamente la posibilidad de mejorar personal y profesionalmente en la empresa, aunque existe cierto desconocimiento sobre la existencia de programas de apoyo como *coaching* y *mentoría*. Además, la organización de actividades para la mejora personal parece ser bien recibida por la mayoría de los encuestados.

**Resultado por ítem de la sección III.**

Para este apartado los resultados por ítem se han agrupado en dos clasificaciones: aquellas que reflejan estar de acuerdo con el ítem y aquellas que denotan desacuerdo como se muestra en la Figura 7.

**Figura 7**

*Resultados por reactivo sobre procesos de mejora personal*



***III.1. Trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar como empleado y como persona.***

En el ítem III.1, se identifica un alto porcentaje de empleados que están de acuerdo en que trabajar en la empresa les ayuda a mejorar como empleado y como persona, lo que representa un 91.8% de percepción positiva sobre el impacto personal que tiene el trabajo en la empresa. Es importante destacar que esta afirmación fue la que recibió la mayor proporción de respuestas favorables en toda la encuesta.

***III.2. En la empresa recibo capacitación que me ayuda a mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias.***

Se observa que un 72.4% está de acuerdo en que la capacitación recibida en la empresa les ayuda a desempeñarse mejor en su trabajo, por lo que el acuerdo con este ítem resulta una proporción significativa. Esto podría indicar que la formación y desarrollo de habilidades es valorada por los empleados. En contraste el 27.6% restante, manifestó desacuerdo, lo que indica que existe un margen para mejorar en este aspecto.

Los ítems III.3 y III.4 afirman la existencia de programas de ayuda personalizada, conocidos en las empresas como reuniones uno a uno (*one to one*) ya sea en la modalidad de *coaching* o en la de *mentoría*. Dado que la afirmación no admite diferentes grados de acuerdo o desacuerdo, las opciones de respuesta se limitaron a la elección entre un alto desacuerdo o un alto acuerdo.

***III. 3. En la empresa hay un programa de apoyo persona a persona (coaching).***

Los resultados muestran que la implementación de programas de *coaching* no es común en las empresas participantes, ya que un 64.6% de empleados está en desacuerdo con la afirmación III.3, esto podría indicar una oportunidad de mejora en cuanto al apoyo a través de del *coaching*.

Es importante destacar que este ítem recibió la menor proporción de respuestas favorables en toda la encuesta, con tan solo un 35.4% de encuestados que mostraron acuerdo la afirmación.

***III. 4. En la empresa hay un programa de mentores.***

En la afirmación III.4 se evidencia que el 60.5% de los participantes mostraron desacuerdo, lo cual sugiere un nivel significativo de desconocimiento sobre la existencia de programas de *mentoría* en su empresa. Hay una clara disparidad de opiniones, ya que el 39.5% restante está de acuerdo con la existencia de estos programas. Esto podría indicar la presencia de un porcentaje considerable de empleados que podrían beneficiarse al participar como mentores o *mentees*, contribuyendo así a su desarrollo personal y profesional.

***III. 5. En la empresa les interesa que seamos cada vez mejores y organizan actividades o programas para ayudarnos.***

Con relación a la preocupación de la empresa por el crecimiento y mejora de sus empleados, un alto porcentaje 80% está de acuerdo en que se organizan actividades para ayudarles, lo cual es un aspecto positivo que muestra un interés genuino por el desarrollo de su personal.

***III. 6. En la empresa promueven, apoyan y reconocen el autoaprendizaje del personal.***

Finalmente, en el ítem III.6, la mayoría de los empleados 76.1% está de acuerdo en que la empresa promueve, apoya y reconoce el autoaprendizaje del personal, lo cual es clave para fomentar un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo.

Los resultados de la sección III de la encuesta muestran en general que la mayoría de los empleados están de acuerdo en que trabajar en la empresa les ayuda a mejorar como empleado y como persona, así como en que reciben capacitación que les ayuda a mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias. Los encuestados, muestran cierto desconocimiento respecto a la existencia de programas de apoyo personal como son el *coaching* y la *mentoría*. En

cuanto a la organización de actividades o programas para ayudar a los empleados a mejorar, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que la empresa muestra interés en este aspecto. Finalmente, en cuanto al apoyo y reconocimiento al autoaprendizaje del personal, existe una división de opiniones, aunque la mayoría de los empleados parecen estar de acuerdo en que la empresa promueve, apoya y reconoce el autoaprendizaje.

#### ***Sección IV. Adopción y alineación con la filosofía empresarial***

La cuarta sección de la encuesta consiste en cinco afirmaciones referidas a la alineación y adopción de la filosofía empresarial, cada una de las cuales fue respaldada por 489 respuestas. Cada encuestado indicó su grado de acuerdo o desacuerdo seleccionando entre seis opciones la que mejor refleje su percepción individual. Los hallazgos completos de esta sección se presentan en la Tabla 17.

Los resultados muestran que en general, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con la filosofía empresarial de la empresa en la que laboran. En particular, destaca que la mayoría de los encuestados se sienten parte de la empresa desde que fueron contratados, lo que sugiere una buena integración y alineación con la cultura organizacional. Asimismo, se observa que la mayoría de los trabajadores valoran la filosofía de la empresa y desean continuar trabajando en ella durante muchos años. Por otro lado, se identifica que, en algunos aspectos, como la enseñanza de la misión, visión y valores de la empresa durante el curso de inducción, existe un menor acuerdo por parte de los empleados, lo que podría señalar áreas de oportunidad en el proceso de integración y comunicación de la filosofía organizacional.

**Tabla 17***Frecuencia de respuestas sobre adopción y alineación con la FE*

IV. Adopción y alineación con la	Desacuerdo			Acuerdo		
	Alto	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Alto
IV.1 Desde que me enteré de la vacante de mi puesto, noté que la empresa tiene una filosofía clara.	24	22	44	77	119	203
IV.2 Cuando me contrataron, me hicieron sentir parte de la empresa.	13	12	26	41	113	284
IV.3 En el curso de inducción, me enseñaron la misión, visión y valores de la empresa.	75	34	45	41	77	217
IV.4 La filosofía de la empresa, es algo que vivimos en la práctica los que trabajamos en ella.	22	21	54	82	106	204
IV.5 Me gusta la filosofía de la empresa y quiero seguir trabajando muchos años en ella.	21	12	26	42	94	294

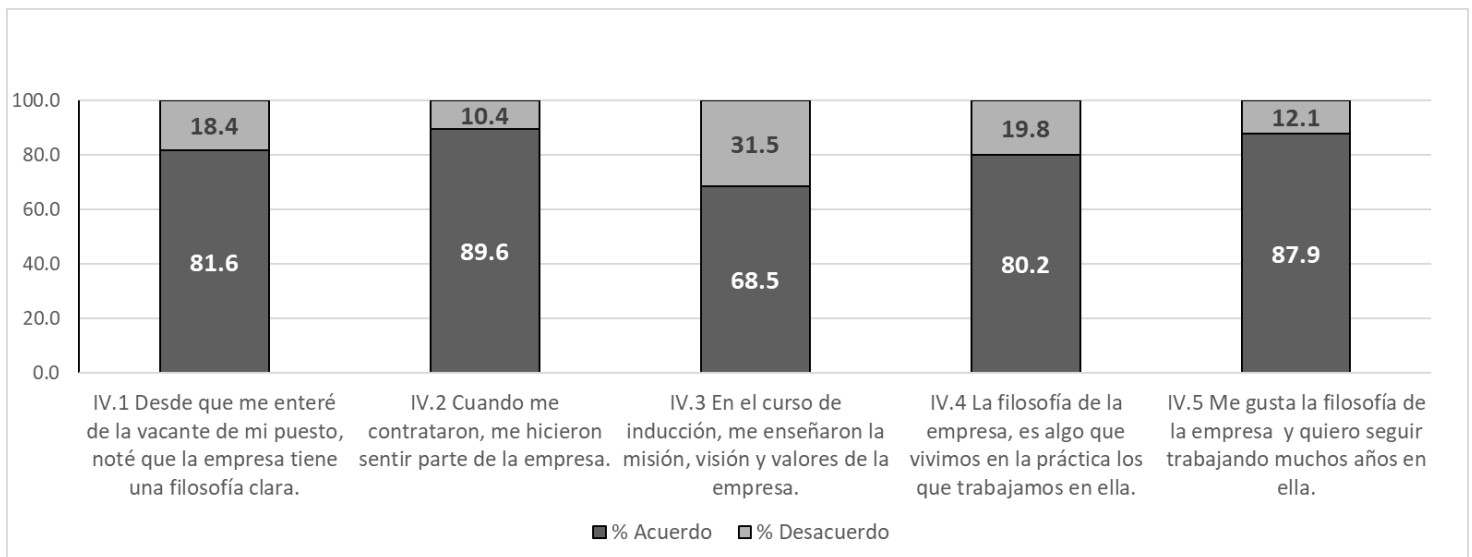
**Resultado por ítem de la sección IV.**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta correspondientes a la sección IV relacionados con la adopción y alineación con la filosofía empresarial para cada afirmación o reactivo. También, en este apartado los resultados se han agrupado en dos, considerando por un lado a aquellas que reflejan estar de acuerdo con el ítem, y por el otro a aquellas que denotan desacuerdo, tal como se muestra en la Figura 8.



**Figura 8**

*Resultados por reactivo sobre adopción y alineación de la FE*



***IV.1. Desde que me enteré de la vacante de mi puesto, noté que la empresa tiene una filosofía clara.***

Respecto a esta afirmación, la mayoría de los encuestados 81.6% están de acuerdo con percibir que la empresa tiene una filosofía clara desde que se enteraron de la vacante de su puesto. El 18.4% manifiesta desacuerdo con la afirmación, lo que representa un área de oportunidad para los procesos de *onboarding* en la empresa.

***IV.2. Cuando me contrataron, me hicieron sentir parte de la empresa.***

En el ítem IV.2, el 89.6% expresa estar de acuerdo con que les hicieron sentir parte de la empresa desde que fueron contratados, lo que refleja una experiencia positiva en cuanto a la integración laboral en la mayoría de los encuestados. Mientras que el 10.4% está en desacuerdo con la afirmación. Lo que muestra un área de oportunidad que amerita mejoras en el proceso de *onboarding* de las empresas.

***IV.3. En el curso de inducción, me enseñaron la misión, visión y valores de la empresa.***

Respecto al curso de inducción, el 68.5% de los encuestados mencionan que durante el proceso de *onboarding* se les enseñó la misión, visión y valores de la empresa lo que representa un porcentaje considerable de la muestra, mientras que el 31.5% indican lo contrario, es conveniente considerar el porcentaje de desacuerdo, para realizar un análisis más profundo de las características laborales de esos empleados e identificar las causas de la carencia de inducción en su momento.

***IV.4. La filosofía de la empresa es algo que vivimos en la práctica los que trabajamos en ella.***

La mayoría de los encuestados 80.2 está de acuerdo con que la filosofía de la empresa es algo que se vive en la práctica dentro de la organización, lo cual sugiere una alineación con los valores organizacionales por parte de los empleados, mientras que el 19.8% no está de acuerdo con esta afirmación. Lo evidencia algo de discordancia entre la filosofía empresarial con la gestión y prácticas laborales dentro de la empresa.

***IV.5. Me gusta la filosofía de la empresa y quiero seguir trabajando muchos años en ella.***

En este último punto, la mayoría de los encuestados 87.9% expresan estar de acuerdo con la afirmación del ítem: Me gusta la filosofía de la empresa... y manifiestan su deseo de continuar trabajando en ella durante muchos años, lo que sugiere un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral. Mientras que el 12.1% no comparte esta opinión. Para los colaboradores que muestran desacuerdo con la filosofía empresarial o desinterés en la permanencia en la empresa se requiere un análisis de las causas y en caso de ser pertinente realizar acciones de remediación.

En general, los resultados muestran que la mayoría de los empleados encuestados se sienten parte de su empresa, les gusta su filosofía y están alineados con ella en diferentes aspectos. Sin embargo, también se identifican algunas áreas de oportunidad, como la necesidad de reforzar la enseñanza de la misión, visión y valores durante los procesos de inducción, así como asegurar que la filosofía de la empresa se refleje en la práctica diaria de todos los colaboradores. Este análisis sugiere que las empresas estudiadas tienen una base sólida en términos de adopción y alineación con su filosofía empresarial, pero aún existen áreas que podrían mejorar para fortalecer este aspecto.

### **Discusión de resultados cuantitativos**

#### ***Relación de los resultados con el marco de referencia***

En general, los resultados obtenidos en la investigación muestran una relación significativa con el marco de referencia presentado. En primer lugar, los hallazgos sobre la filosofía empresarial indican que la mayoría de los empleados están familiarizados con los elementos constitutivos de la filosofía empresarial, lo cual concuerda con la literatura que destaca la importancia de la definición, declaración y comunicación de la filosofía de la empresa según Collins y Porras (2013), como una práctica necesaria para promover entre los colaboradores un ambiente laboral motivador y productivo en la organización planteado por Drucker (2012).

En segundo lugar, en cuanto a las actividades educativas en la empresa, los resultados muestran que los empleados reconocen que trabajar en la empresa les ayuda a mejorar como empleado y como persona, por lo que se confirma la propuesta de Gore (2014) sobre la educación más allá de la escuela y la importancia de aprender en el contexto organizativo, así como reciben capacitación que les ayuda a mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y

competencias. Esto se relaciona con la literatura que enfatiza la importancia del desarrollo personal como un proceso continuo de mejora según Otero (1978), que se puede realizar en la empresa como ámbito educativo. Donde se pueden ofrecer programas de capacitación, *coaching* y *mentoría* para impulsar el desarrollo de los empleados propuesto por Ulrich (2009) y por Whitmore (2016).

Por último, en lo que respecta a la alineación y adopción de la filosofía empresarial, los resultados indican que la mayoría de los empleados se sienten parte de la empresa, les gusta su filosofía y están alineados con ella en diversos aspectos lo que coincide con Ulrich (2008). Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad, como la necesidad de reforzar la enseñanza de la misión, visión y valores durante los procesos de inducción como lo promueve la *SHRM* (2017). Esta relación entre los hallazgos cuantitativos y otros trabajos empíricos o literatura resalta la importancia de asegurar que la filosofía de la empresa se refleje en la práctica diaria de todos los colaboradores para fortalecer la adopción y alineación con los principios organizacionales como lo plantean Collins y Porras (2013).

Los resultados de la investigación confirman la relevancia y la efectividad de la filosofía empresarial, las actividades educativas en la empresa y la alineación con la misma, como elementos clave para promover un ambiente laboral favorable, impulsar el desarrollo personal y profesional de los empleados, y asegurar el éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo. La relación entre los resultados y el marco de referencia demuestra la importancia de implementar estrategias y prácticas basadas en la literatura especializada para lograr una gestión efectiva de recursos humanos y promover el crecimiento tanto de los empleados como de la empresa en su conjunto.

*Aceptación o rechazo de hipótesis*

Con base en los resultados de la encuesta realizada en empresas grandes ubicadas en Baja California, se procedió a evaluar las hipótesis planteadas en el diseño metodológico de la investigación.

A continuación, se enlistan las hipótesis particulares y posteriormente la general, así como el resultado de la investigación para cada una.

H1: Las empresas grandes en Baja California cuentan con una planeación estratégica en la que establecieron formalmente su filosofía empresarial la cual declaran y transmiten a su personal

Resultado: La encuesta muestra que un alto porcentaje de empleados conocen la misión, visión y valores de la empresa, lo que sugiere que estas empresas sí cuentan con una definición formal de su filosofía empresarial. Por lo tanto, la hipótesis H1 se confirma.

H2: Las personas que laboran en empresas grandes en Baja California conocen su filosofía empresarial, así como los agentes y procesos implicados en su definición.

Resultado: Aunque hay un porcentaje considerable de empleados que conocen la misión, visión y valores de la empresa, en menor medida conocen quién los definió. Esto sugiere que, si bien hay conocimiento de la filosofía empresarial, no se tiene claro los agentes implicados en su definición. Por lo tanto, la hipótesis H2 se rechaza.

H3: La transmisión de la filosofía empresarial se realiza a través de procesos educativos que facilitan al personal la adopción y apropiación de dicha filosofía, además la gestión educativa en la empresa favorece el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Resultado: Los resultados muestran que la gran mayoría de empleados consideran que trabajar en la empresa les ayuda a mejorar como empleado y como persona, además de recibir capacitación que les ayuda a desempeñar mejor su trabajo. Estos datos apoyan la idea de que la

empresa promueve el crecimiento personal y profesional de los colaboradores a través de procesos educativos, por lo que la hipótesis H3 se confirma.

H4: En las empresas donde los colaboradores conocen y adoptan la filosofía empresarial se observa el fomento de un sentido de pertenencia, satisfacción laboral y un mayor compromiso con la permanencia en la empresa. Asimismo, se evidencia la incorporación activa de los valores institucionales en la vida laboral.

Resultado: Los resultados de la encuesta muestran que la gran mayoría de empleados se sienten parte de la empresa, les gusta la filosofía de la empresa y quieren seguir trabajando muchos años en ella. Además, muestran un alto grado de satisfacción laboral y compromiso. Estos datos respaldan la idea de que la adopción de la filosofía empresarial se relaciona con un sentido de pertenencia, satisfacción laboral y compromiso con la empresa. Por lo tanto, la hipótesis H4 se confirma.

Hipótesis general: En el ámbito de las empresas grandes ubicadas en Baja California, se postula que la definición y difusión formal de su filosofía empresarial, junto con la efectiva implementación de procesos educativos, tendrán un impacto significativo en el conocimiento y compromiso de los empleados con dicha filosofía. Esto se reflejará en un incremento del sentido de pertenencia, la satisfacción laboral, el compromiso, así como en el desarrollo personal y profesional, y la adopción activa de los valores institucionales en el entorno laboral.

Resultado: De acuerdo con los resultados de la encuesta, se evidenció un alto grado de conocimiento de la filosofía empresarial por parte de los empleados, así como la relación positiva entre este conocimiento y aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso y el sentido de pertenencia, por lo anterior y considerando que tres de las cuatro hipótesis individuales se confirmaron, la hipótesis general se acepta.

En conclusión, con base en los resultados cualitativos y la aceptación de las hipótesis se puede afirmar que, en las tres empresas grandes de Baja California estudiadas, la implementación de la filosofía empresarial a través de procesos educativos parece tener un impacto significativo en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como en su conexión con los valores institucionales de la empresa.

### *Hallazgos inesperados*

Un primer hallazgo inesperado se identifica al analizar los resultados del ítem IV.5, donde el 87.9% de los encuestados expresó estar de acuerdo con la afirmación de que les gusta la filosofía empresarial de su organización y que tienen la intención de seguir trabajando en ella durante muchos años. Este resultado sugiere una posible relación entre el conocimiento de la filosofía empresarial y el sentido de pertenencia, lo cual podría influir directamente en la retención de talento dentro de las empresas. Esta potencial correlación representa un aspecto relevante que debería ser considerado en futuros estudios y, posiblemente, en los planes estratégicos de las organizaciones. En particular, se podría explorar el impacto de transmitir de manera efectiva la filosofía empresarial durante el proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores, garantizando su adopción como un compromiso personal. Este enfoque podría contribuir a mitigar la alta tasa de rotación de personal que afecta a las empresas en Baja California, al anticipar y abordar la retención de talento desde sus primeras etapas de integración a la organización.

Un segundo hallazgo inesperado revela que hay un mayor número de encuestados que comprenden la definición y utilidad de la filosofía empresarial en comparación con aquellos que conocen específicamente la filosofía empresarial de su empresa, con una diferencia porcentual mínima de 2.4%. Esta disparidad puede resultar intrigante y motivar una investigación adicional

para indagar por qué dichas personas comprenden el concepto general de filosofía empresarial, pero desconocen los detalles específicos de la filosofía empresarial en su organización. Esta discrepancia, representa una oportunidad para difundir y fortalecer el entendimiento de la filosofía empresarial entre los colaboradores, quienes reconocen su propósito, pero requieren orientación para comprender su contenido específico y en caso de ya haber recibido la inducción a la empresa, participen en alguna actividad formativa de reinducción.

El tema central de este capítulo ha sido el análisis de los resultados cuantitativos de la investigación, y se ha dado cuenta de su discusión en relación con el marco de referencia, la aceptación o rechazo de hipótesis individuales y la confirmación de la hipótesis general, así como de los hallazgos inesperados. El apartado que a continuación se presenta, aborda los resultados y discusión cualitativa de la investigación, los cuales abonan a la complementariedad metodológica planteada desde la etapa de diseño del método.



## Capítulo 6. Resultados cualitativos

En el presente capítulo se presentan los resultados cualitativos obtenidos de los informantes de las tres empresas analizadas: Devivienda, Comefrut y Diseconst. A través de la codificación inductiva y deductiva del contenido de las entrevistas realizadas en cada empresa a un empresario, un director y un responsable de recursos humanos, Se incluye el libro de códigos como Apéndice F, así como la relación de los códigos y frecuencias como Apéndice G, los cuales dan cuenta del análisis de la información.

Una vez codificado el *corpus* cualitativo se presenta la información por empresa, de acuerdo la estructura de la monografía que se incluye como Apéndice H. La monografía de cada empresa aborda la caracterización de la empresa y aspectos relevantes de su origen o situación al momento del estudio, la filosofía empresarial, la empresa como entorno educativo y las acciones que promueven el desarrollo personal y la alineación con la filosofía empresarial, así como los resultados de la adopción de dicha filosofía por parte del personal. En cada uno de los apartados de la monografía se presenta la perspectiva de cada uno de los informantes, primero el empresario, luego el director y finalmente el responsable de recursos humanos. Este capítulo concluye con la discusión de los resultados cualitativos, mediante réplicas y generalizaciones analíticas, analizadas por empresas y por tipos de informante.

**Monografías por empresa*****Monografía de la empresa Devivienda<sup>13</sup>*****Caracterización.**

La empresa de desarrollo de vivienda inició en el año 2001, constituida con capital mexicano aportado por miembros de varias familias. En su origen ofrecía a los clientes viviendas de interés social en la ciudad de Mexicali BC. Posteriormente, ampliaron su cartera de productos al segmento de la vivienda residencial, con un proyecto en la ciudad de Tijuana BC.

Actualmente desarrolla vivienda de interés social, vivienda media, vivienda medio residencial y vivienda residencial. Diseña y ejecuta y comercializa proyectos de construcción tanto horizontales como verticales.

Respecto al número de colaboradores —en el momento en que se recabó la información para la presente investigación— contaba con 492 empleados directos distribuidos en sus oficinas de Mexicali BC y Tijuana BC.

El empresario que constituyó la desarrolladora de vivienda reconoce que desde niño tuvo la ilusión de formar una empresa, para tener cierta independencia laboral y formar su patrimonio, partiendo de la idea de que al empresario le puede ir mejor económicamente que a un empleado.

Su propósito de emprender un negocio tomó fuerza al estudiar arquitectura en una universidad que promueve entre sus alumnos la cultura emprendedora. Desde esa etapa de formación profesional decidió que emprendería un negocio propio. Para lograr su objetivo, trabajó cuatro años y medio en una empresa desarrolladora de vivienda que tenía alcance nacional para

---

<sup>13</sup> Para facilitar el manejo de la información, las citas de la empresa Devivienda se identificaron con la nomenclatura E1, seguida de la letra o letras asignada a cada tipo de informante: E= empresario, D= director, y RH= recursos humanos.

posteriormente iniciar su emprendimiento: “ya tenía algo de experiencia en el ramo que me interesaba, que era de vivienda y se presentó la oportunidad” (E1E, párr. 13). Había asimilado los conocimientos y desarrollado las competencias para operar el negocio. Adicionalmente, para que su plan de negocio fuera viable requería contar con el capital suficiente para la inversión inicial. La oportunidad se presentó en un momento coyuntural:

Alguien tenía un terreno ahí... este... pues me dijeron que si ¿qué se podía hacer en él? Y... di mi opinión... este... pues... se autorizó ese proyecto y... entré como socio, digo... coincidió que en aquel entonces mi papá acaba de vender un terreno, entonces tenía algo de capital, pues que... pues tenía algo para invertir, entonces lo platicué con él y pues también le interesó y los dos entramos. (E1E, párr. 13 - 14)

Una vez reunidos conocimientos y competencias del sector más el capital semilla trabajaron para diferenciar su producto del de la competencia, y fueron los primeros en ofrecer valor agregado a los clientes de vivienda de interés social:

Empezamos a darle a la gente de interés social o a los fraccionamientos de interés social los atributos de una vivienda del nivel medio... o sea, me refiero, digo, tangibles, pues que es que no tenía no la barda, este... la caseta de control... el parque en cada privada, etcétera, ¿no?... Y un intangible que empezamos también a... tratar de meter, fue el concepto de comunidad, a tratar de integrarlos, al principio batallamos, pero ya creo que ahorita ya está, está muy consolidada esa parte. (E1E, párr. 43 - 44)

Expresa con satisfacción, que el propósito de generar comunidad entre los propietarios de las viviendas de las privadas o fraccionamientos se ha hecho realidad, lo que considera como una aportación de su empresa a la sociedad. En ese mismo sentido, también destaca como aportaciones

ser una fuente de trabajo y favorecer la actividad económica “aparte de eso es dinero que se está moviendo” (E1E, párr. 47).

### **Filosofía empresarial de Devivienda.**

#### ***El empresario y la filosofía empresarial.***

En cuanto a la filosofía organizacional, el empresario afirma que hay dos rasgos de su forma de ser que se ven reflejados en la cultura de la empresa, uno es el respeto hacia las personas y el otro es el orden. Sin embargo, recuerda que trabajaron varios años sin tener una filosofía empresarial definida: “Nosotros no la teníamos, digo... te digo... trabajamos durante 15 años sin tener escrito que era la misión, visión y valores... no los teníamos escritos, sin embargo, creo que este... vivíamos con los valores que después se definieron” (E1E, párr. 57). Al comparar el funcionamiento de la empresa antes de definir la filosofía empresarial y después de haberla definido y declarado formalmente, afirma: “Yo no noto una diferencia... diferencia de... de hace 5 años, cuando no estaban escritos, y ahorita en estos 5 años que llevamos con los valores definidos” (E1E, párr. 58). Asegura que desde la génesis de la empresa hay valores compartidos entre los socios y en consecuencia la empresa ha tenido permanencia en el mercado: “Te digo... coinciden, en mi caso, yo coincidí mucho con los demás dueños en sus valores... y pues creo que ha ayudado mucho a que la empresa lleve también 20 años” (E1E, párr. 60).

#### **¿Cómo se definió la filosofía empresarial?**

El empresario hace un relato del ejercicio en el que definieron la filosofía empresarial, sobre los participantes menciona: “se hizo con... con las cabezas o los gerentes del de la empresa y en la que participaron también algunos de los socios fundadores” (E1E, párr. 39). Recuerda que fue una sesión ágil:

Esto salió, pues creo que en una sola mañana este... porque vimos... creo que lo que ayudó es que nos dimos cuenta... que tanto los socios, como los directivos de la empresa... tienen más o menos los mismos valores. (E1E, párr. 39)

Del anterior comentario, se resalta en primer lugar, el hecho de la afinidad de principios y valores entre los socios que se remonta al origen de la empresa, —situación que muestra una selección de socios alineados para constituir la empresa—, y, en segundo lugar, la afinidad que también incluye a los líderes formales que se han incorporado a la organización.

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

Con base en el relato del empresario sobre la forma en que se definió la filosofía empresarial, se puede deducir que está de acuerdo con ella, tal como se observa en el siguiente apartado sobre la importancia de las actividades para difundirla la filosofía empresarial al interior de la organización.

¿Cómo se pretende alinear en la empresa?

Sobre la responsabilidad de diseñar e implementar estrategias y programas para difundir la filosofía empresarial con la finalidad de que los colaboradores la adopten, el empresario afirma que son actividades propias de recursos humanos: “El área de recursos humanos, es el que más... bueno es a la que le toca... tratar de difundir o de fomentar más los valores” (E1E, párr. 75). Si se considera que la pregunta fue directa para que el empresario manifieste hasta qué punto considera como responsabilidad suya la difusión y alineación, en su respuesta se observa que no asume la obligación directa de la difusión o alineación. Sin embargo, denota conocimiento amplio sobre las actividades encaminadas a la promoción de valores en la empresa: “si hay actividades, por ejemplo, había una convivencia anual... había convivencia, había juegos de equipos, etcétera” (E1E, párr.

76), y añade “se han hecho posadas pequeñas ahorita con la pandemia, posadas virtuales... y en ellas siempre participa recursos humanos” (E1E, párr. 77). También menciona una revista electrónica, que él revisa “se tiene una revista trimestral... es la herramienta de integración más fuerte que tenemos” (E1E, párr. 78 y 80), porque incluye secciones comunes para los colaboradores de Mexicali y Tijuana, así como entrevistas a personas que son un referente en la empresa:

Le hacen preguntas de lo que han estado haciendo, oye, qué significa para ti estar en la empresa Devivienda... o de alguna anécdota... ¿no? entonces todo eso va transmitiendo en mi opinión, los valores a la demás ¿no? Algunos de los que entrevistan tiene ya 25 o 10 años aquí entonces este... la gente también lo ve como algo que puede ser un ejemplo a seguir. Creo que esa revista hace una función muy importante para el tema de integración y de difundir los valores, este... porque pues se revisa muy bien el texto, ¿no? De hecho, pues yo me meto hasta la revisión, me mandan la revisión final y hay veces que... pues hay que hacer algunas adecuaciones ahí. (E1E, párr. 81)

***El director de Devivienda y la filosofía empresarial.***

¿Qué es filosofía empresarial?

Para el director operativo de la empresa, la filosofía empresarial “implica un modo de trabajar, de relacionarnos... no en si es el objetivo... ni es algo tangible... es como el espíritu... del modo de... de hacer las cosas que implican, pues valores” (E1D, párr. 9 – 10). No es propiamente una definición, pero muestra los atributos que identifica de la filosofía empresarial en la compañía.

¿Cómo se definió la filosofía empresarial?

En el momento de definir y declarar la filosofía empresarial, el director no fue parte de las personas que realizaron el ejercicio, a pesar de llevar varios años en la empresa en cargos de responsabilidad, más bien él revisó el entregable de la reunión de socios y recursos humanos y estuvo de acuerdo con el resultado.

¿Conoces la filosofía empresarial de la desarrolladora de vivienda?

Responde a la pregunta ¿Conoces la filosofía empresarial de la Devivienda? con una afirmación que matiza de inmediato: “Sí... pero... no me la sé de memoria” (E1D, párr. 15). Acto seguido realiza un esfuerzo por declararla: “Pues ahora sí que... que el objetivo es ser una empresa amigable... sin dejar de lado los objetivos, pues... con los valores y principios, ¿no? ... que pues... son más humanos que empresariales” (E1D, párr. 16).

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

Respeto a su postura personal con relación a la filosofía empresarial, señala estar de acuerdo: “Sí, totalmente de acuerdo” (E1D, párr. 25). También manifiesta que le inspira y le motiva:

“Sí, si, de hecho, pues te sientes en una empresa... ahora sí que con más forma ¿no? más formal, ¿no? Porque pues, es lo que uno ve... en otras empresas grandes o de más tiempo... siempre hay una visión, un objetivo para lo genera... y no hay nada mejor que tenerlo establecido y que se vea porque hay más certeza y formalidad de lo que es la empresa. (E1D, párr. 43 - 44)

Con respecto a la vigencia y alcance de la filosofía empresarial, no identifica la necesidad de cambiarla “yo creo que tampoco pudiera cambiar mucho” (E1D, párr. 39 – 40).

¿Cómo se pretende alinear?

Ahora bien, sobre la forma en la que se promueve la filosofía empresarial menciona:

Los medios impresos que por ahí hay unos cuadros que... antes todos los teníamos en la otra oficina y por ejemplo ahorita no se ha difundido... los medios digitales, pues también, ya a lo mejor cuando entras a la página o algo, eh... los ves como parte de la empresa. (E1D, párr. 82)

Responsabilidad del director para alinear a la filosofía empresarial

En lo que respecta a sus acciones y responsabilidad relacionadas con la alineación de la filosofía empresarial, opina que no sería útil que cada departamento tuviera su propia misión, visión y valores, pero si sus objetivos anuales:

Eh... no creo, no creo, yo creo que todos deberían de... jalar hacia... hacia donde mismo, en una manera general y... pero sí creo que también por la naturaleza de cada departamento, debe de tener sus objetivos anuales, ¿no? y trabajar sobre objetivos. (E1D, párr. 87 - 90)

En resumen, sobre la obligación de promover la filosofía empresarial, descarga la responsabilidad hacia el departamento de recursos humanos, para que no quede sólo como un marco general, sino que se siga transmitiendo:

Mira quedó como... como un marco general, bueno, es mi opinión ¿no? Pero... debe estar evidentemente aquí la persona de recursos humanos pues... tiene mucho que ver en ese tema ¿no?... cuando hay gente de nuevo ingreso o cuando hay toda toda esa rotación de



personal, pues es algo que él debe atender... y tenemos a lo mejor varias páginas o transmisibles... yo creo que a lo mejor cada año o cada tanto tiempo, podría dar una capacitación un poco más concisa de esa parte. (E1D, párr. 74)

***Recursos humanos en Devivienda y la filosofía empresarial.***

A Continuación, se presenta la perspectiva del gerente de recursos humanos de la empresa Devivienda sobre el tema de la filosofía empresarial: qué es, cómo se definió, su posicionamiento personal, cómo se pretende difundir, actividades de recursos humanos relacionadas con la filosofía empresarial, así como la responsabilidad de comunicarla por parte de los directores y de su departamento.

¿Qué es filosofía empresarial?

Responde con firmeza a la pregunta ¿Conoces la filosofía empresarial de la E1? “Si, misión, visión y valores” (E1RH, párr. 15). Define la filosofía empresarial con sus palabras como “la manera de trabajar y de desarrollarse dentro de una empresa” (E1RH, párr.10), enfatiza que dos aspectos reflejan dicha filosofía, uno es la forma de trabajar y el otro es el ejemplo de la gente a la que considera que le ha ido bien. Piensa que en la lectura de estos dos aspectos se puede identificar la filosofía empresarial.

¿Cómo se definió la filosofía empresarial?

Menciona con orgullo su participación en la actividad de definición de la filosofía empresarial, “fue una reunión con todo el consejo de la empresa, fue un trabajo muy interesante,

por primera vez se tuvo mucha comunicación, mucho intercambio y cada párrafo de la definición se iba explicando” (E1RH, párr. 18), se atribuye como logro personal el que a partir de esa fecha se refieren al personal como “colaboradores” y no como empleados:

Eso nació cuando estaba viendo misión visión que... hey... habían puesto empleado en la misión y se discutió el tema y se dijo, hey... para ti, ¿qué es, un empleado o un colaborador? ¿no?, está más completa desde ahí... pequeños conceptos, pero si valen mucho. (E1RH, párr. 93)

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

El gerente de recursos humanos afirma estar de acuerdo con la filosofía empresarial de Devivienda, reconoce que le inspira la filosofía empresarial, asume un compromiso para dar resultados concretos dentro de su función:

Hay que aportar, hay que colaborar siempre... entonces como RH también a ti te entra ese canal. Bueno si quiero que me vaya bien, yo tengo que aportar entonces ¿de qué manera? Bueno... bajando rotación, capacitando mejor al personal, estando con ellos... estando super conectado a sus necesidades, solucionando sus problemas, porque si te buscan y no les solucionas sus problemas no te van a buscar y no les sirves. Entonces esa situación es lo que yo entiendo de filosofía de la empresa. (E1RH, párr. 13)

Al cuestionarle si la filosofía empresarial le motiva, respondió de inmediato: “Me encanta, me motiva a trabajar, me gusta, no siento el horario, al contrario, o sea me gusta, y ¿por qué? Porque está comprobado que, si tú tienes orden, disciplina, tarde o temprano viene la recompensa” (E1RH, párr. 34).

Habla de la filosofía empresarial como algo que realmente ha adoptado, la relaciona con el buen ambiente de trabajo, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la confianza del director general en los equipos de trabajo y en cada persona, el estilo de liderazgo en la empresa y los resultados. Se le preguntó ¿Vives la ?, mientras asentía con la cabeza respondió: “Si... si... si” (E1RH, párr. 41).

Como se ha podido observar, para el gerente de recursos humanos, la filosofía empresarial le resulta un tema personalmente relevante para su trabajo y para la vida en la empresa, “yo he visto gente y ahora que he pasado por una enfermedad, la empresa me ha apoyado mucho y muy bien” (E1RH, párr. 42). Como si hubiera comprobado con su propia experiencia que las personas son importantes en la empresa.

Han pasado cinco años desde la definición y declaración formal de la filosofía empresarial en la desarrolladora de vivienda, y se le plantea la pregunta ¿Le quitarías o le añadirías algo ahora?

Quizá valga la pena ya actualizarla, después de 5 o 6 años quizá vale la pena que se vuelvan a juntar, posiblemente quede igual, pero ellos los consejeros son los que tienen la visión de lo que quieren, quizá es tiempo de revisarla, de verla, no de cambiarla. (E1RH, párr. 30 – 31)

A pesar de que responde con incertidumbre, sugiere revisarla.

¿Cómo se pretende alinear?

Es pertinente abordar el proceso de comunicación y estrategias de alineación desde la perspectiva de la gerencia de recursos humanos en la desarrolladora de vivienda.

Partiendo de su experiencia en la empresa, enumera dos realidades a considerar como punto de partida: “La gente a veces desconoce los valores o la misión (de la empresa), pero intrínsecamente ellos traen valores y misión” (E1RH, párr.11). Lo anterior evidencia la necesidad de promover el conocimiento de la filosofía empresarial, así como asumir la posibilidad que los valores personales no sean compatibles con los valores institucionales, así sucede con la filosofía empresarial:

Hay gente que no la entiende y hay gente que sí, entonces y hay gente que la rechaza y hay gente que entra muy bien en ese canal de la filosofía, entendiendo bien la filosofía de la empresa, puede irte bien en la empresa. (E1RH, párr.11)

Sobre la forma de comunicar la filosofía empresarial el gerente de recursos humanos comenta:

Es muy importante que poco a poco se fueron dando y comunicando con la gente, cada mes se sacan los valores misión y visión... cada mes cada mes en la revista, ósea cada mes lo tienes que ver. Bueno la gente sabe dónde encontrarlos, esa ha sido una labor de comunicación. (E1RH, párr.23 - 24)

Resulta extensa la cantidad de actividades que realiza la gerencia de recursos humanos para promover la filosofía empresarial y otras alineadas a dicha filosofía:

En primer lugar, menciona las referentes a la promoción de la filosofía empresarial como son la revista digital, los correos electrónicos, el manual de inducción y el blog interno.

En segundo lugar, se refiere a actividades que reflejan de algún modo la filosofía como parte de su cultura organizacional, en procesos como la atracción del talento al reclutar, seleccionar y contratar personal.

En tercer lugar, se refiere a las acciones de recursos humanos que ayudan a los colaboradores a adoptar la filosofía empresarial, tales como la inducción “dar el cobijo” (E1RH, párr. 106), capacitación, comunicación interna y paseo de verano.

Finalmente, en cuarto lugar, enumera las actividades que realiza de forma regular en la administración de los recursos humanos como el pago de sueldos y prestaciones, evaluación del desempeño, medición del clima laboral, evaluación del desempeño, actividades de reciclaje, relaciones laborales, término de relación laboral entre otras, todas ellas en las que procura imprimir el sello de la empresa.

Mención aparte merecen los que considera corresponsables de la alineación de la filosofía empresarial, directores, jefes y gerentes. Con cada uno de ellos procura mantener buena comunicación puesto que reconoce su responsabilidad como transmisores de la filosofía empresarial, “definitivamente, si un director, un gerente no sabe eso, no lo puede transmitir a veces el director o gerente cree que lo sabe y lo domina... pero... no lo transmiten” (E1RH, párr. 246 - 247).

Señala que en ocasiones no reconocen la importancia de la alineación con la filosofía empresarial y el rol de protagonistas que les corresponde en esta tarea:

A veces no reconocen la importancia y... y pues se enfoca más a resultados... y creo que debe de ser por medio de la filosofía y de la comunicación con la gente, que vivir esa filosofía te dé resultado. Esta es la meta... y aquí tenemos la filosofía... misión visión y valores... a través de esto nosotros vamos a lograr el resultado. Creo que debería ser por ese camino. (E1RH, párr. 249 - 250)

Finaliza sus comentarios sobre la filosofía empresarial, asumiendo la responsabilidad como algo compartido. ¿Es responsabilidad de recursos humanos promover la filosofía empresarial?

Inicialmente sí, pero es compartida, tenemos que compartirla con los jefes, con los gerentes para que ellos den cuentas de esa misión, visión, valores... puede ser que yo sea muy bueno comunicando la misión visión, pero si el jefe no está convencido, si el gerente no, no le late, no la va a transmitir, entonces sí, en el sentido de la difusión... pero es una responsabilidad compartida. (E1RH, párr. 87)

### **Educación en la empresa Devivienda.**

#### ***El empresario y la educación en Devivienda.***

El empresario expresa su convicción de que las personas pueden mejorar en la empresa, en su respuesta se identifica uno de los principios torales de la educación, la intencionalidad del sujeto que se educa o protagonismo educativo. “Pienso que si quieren pueden mejorar... la prueba sería si alguien es distinto antes y después de haber estado trabajando en la empresa” (E1E, párr. 100).

Precisa algunas áreas de competencia que se pueden desarrollar en la empresa:

En cuestiones de civismo o en temas de capacitaciones, si... sobre todo en lo laboral y a la vez lo que signifique una mejora personal, desarrollo personal, o sea, la educación entendida como... no en cuestiones escolarizadas, eh..., sino oportunidad de mejora personal. (E1E, párr. 99)

En este caso el empresario para lograr la mejora personal de sus colaboradores presupone cierta idoneidad del sujeto: “Como te digo... el que ya digamos que viene muy chueco, pues ya no lo podemos enderezar” (E1E, párr. 104), y añade:

Pero el que viene ... derecho o poquito inclinado, tenemos chance de... de enderezarlo. Lo digo desde los temas de civismo, de... de como te decía, de respeto o de recoger la basura, o sea, los detallitos como esos, hasta temas de... de capacitación. (E1E, párr.105)

#### Capacitación

El empresario menciona que la capacitación es una de las actividades para la educación en la empresa, la cual considera entre otros temas el manejo de software, “en Excel avanzado hemos dado muchas cosas” (E1E, párr. 111), también menciona cursos de ventas entre otros:

Deberíamos de dar más, pero es raro que... a quien pida una capacitación, se le niegue. Este, no lo fomentamos, a lo mejor te digo, es algo que nos ha faltado, pero... mucha gente llega y dice cuando... cuando alguien llega y pide una capacitación, si es para beneficio del trabajo, no recuerdo bien que se le haya negado. (E1E, párr. 107 - 110)

#### *El director y la educación en la empresa Devivienda.*

Se le pregunto al director operativo sobre la posibilidad de educar en la empresa, en su respuesta aborda dos perspectivas:

En primer lugar, desde su punto de vista señaló:

Yo creo que si... en los aspectos le toca a la empresa, no en otros...digo, porque hay... otros aspectos ¿no? hablando del físico, el espiritual, etc. Pero... yo creo que la parte de disciplina, compromiso, valores de preparación para hacer tu trabajo. (E1D, párr. 105 – 106)

En segundo lugar, desde el punto de vista de los empresarios y directores:

Al estar con ellos en las juntas de consejo, observo que es algo que siempre traen... siempre comentan... y son muy conscientes de eso ¿no?... es lo que transmiten, ¿no?... cuidar a la gente, prepararse, crecer y pues... seguir la cadena ¿no? ir dejando lo que nos toca y... pensando en que abajo viene alguien y... algún día les tocará a ellos... a nosotros salir y ellos estar preparados para continuar con el legado. (E1D, párr. 112 – 113)

Además, piensa que como director podría ser un agente más activo para promover la educación en la empresa, a pesar de que ahora no sea una prioridad, “a veces hay muchas presiones” (E1D, párr. 180) por lo que promover la mejora del personal... “no es lo primero que piensas ¿no? pero yo creo que esta es una buena etapa de la empresa para promover ese tipo de situaciones” (E1D, párr. 180).

#### Recursos para educar en la empresa Devivienda

Respecto a los recursos para promover la mejora personal en la empresa, el director reconoce que existe un área de oportunidad:

Yo creo que nunca es suficiente... que no son suficientes. Eh... yo creo que es una parte en la que la empresa debería de crecer... debe tener... ahora sí que, tanto el material humano adecuado y tener los tiempos... a veces estamos muy saturados, ¿no? También en la parte de del trabajo ¿no? pero sí, yo creo que sí, es algo que debe empezar a moverse en la empresa... creo que es una parte en la que la empresa puede crecer. (E1D, párr. 117 – 118)



#### Acciones educativas. Director de Davivienda

En cuanto a las actividades educativas en la empresa, el director hace referencia a la inducción —que se considera como parte del *onboarding*— y la capacitación como procesos implementados formalmente, adicionalmente menciona al *coaching*, mentoría y autoaprendizaje, como iniciativas personales aisladas puesto que no están formalmente establecidos como programas de la empresa.

#### Onboarding

Con referencia al proceso de inducción, también conocido como capacitación inicial, el director destaca su relevancia en la empresa con una calificación de 9 sobre 10:

En la parte de y transmitir conocimiento... es súper importante ¿no? ... yo creo que todos estamos con una calificación muy alta como... como de 9 ¿no? Creo que siempre nos ha interesado que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer... desde la filosofía (de la empresa) se le da mucha importancia a la parte de conocimiento técnico y también de valores. (E1D, párr. 176 - 177)

#### Capacitación

De paso por el tema de la capacitación como actividad educativa en la empresa, se limita a validar que es considerada dentro de los programas formales de la empresa, sin embargo, durante la entrevista no aporta más información al respecto.

### Coaching

Ahora bien, respecto al *coaching* a nivel interno reconoce que se realiza de manera informal. Por el contrario, el *coaching* que reciben desde el corporativo es una práctica formal: “A nivel corporativo tenemos mucho *coaching* en muchos aspectos ¿no? desde las grandes decisiones, tecnologías de la información... y hasta definir qué hacer en ciertos casos” (E1D, párr. 135).

### Mentoría

Sobre la mentoría formal, como relación de ayuda que brinda una persona con experiencia para el crecimiento de otra de modo sistemático en el contexto de la empresa declara que no se da:

De manera formal no. Lo que se hace... es más por las personas que laboramos aquí, siempre estamos dispuestos a ir formando gente ¿no? yo creo que todo el mundo... pues no tenemos problema por la formación y... ser mentor de los jóvenes, pero no tenemos un programa establecido sobre algo formal. (E1D, párr. 131)

### Autoaprendizaje

La última estrategia educativa en la empresa mencionada por el director es el autoaprendizaje. Actualmente los líderes de la empresa son personas que iniciaron con puestos de menor responsabilidad que han desarrollado por su cuenta nuevas competencias, él es uno de estos casos:

Igual a mí me tocó empezar desde abajo cuando... cuando entré y... mucha gente aquí también lo sabe... si alguien va aprendiendo el negocio... puede mejorar. A lo mejor con más preparación, cursos, otras cosas... creo que... así cómo avanzas te toca más compromiso y con eso también aprendes. (E1D, párr. 107)

El autoaprendizaje en la empresa E1 no es una actividad que se promueva, “no se promueve tanto” ni se insiste demasiado en que lo practiquen los colaboradores, sin embargo, “a quien lo desee tampoco se le niega”. (E1D, párr. 139)

#### Ejemplos de desarrollo en la empresa

Vale la pena recuperar con sus palabras, la experiencia de desarrollo dentro de la empresa en el relato del director:

Eh... pues ahora sí que acá... en cada uno de los proyectos o fraccionamientos aprendes algo nuevo... yo soy ingeniero de carrera, entré haciendo gestiones en permisos, luego toda la parte técnica de proyectos... pero el mayor reto fue cuando me tocó cambiar de proyectos a administración, pues no... no era muy afín ¿no?... eso no era lo que traía... pero, sin embargo, fue la parte que me hizo aprender a ver... el negocio desde otra perspectiva que no estaba acostumbrado... ¿no?... yo creo que ese fue... fue un punto que... que hizo que tuviera mucho... mucho crecimiento... ¿no?... ver la parte administrativa y financiera, todo eso ayudó a completar mi perfil. (E1D, párr. 107)

También destaca el caso del responsable del segmento de vivienda residencial, es otra persona que ha crecido en lo personal y profesional dentro de la empresa:

En el caso de AG, que ya prácticamente se hace cargo de lo que es vivienda residencial y... que le tocó iniciar un puesto nuevo, pues ha crecido, pero eso también se ha podido dar por el crecimiento de la empresa... porque la verdad es que si la empresa no... no tiene crecimiento, aunque sea muy buena esa persona, es difícil tener promociones. (E1D, párr. 150)

Resulta un círculo virtuoso, si las personas desarrollan nuevas competencias en una empresa que está en crecimiento, ahí mismo pueden recibir oportunidades inéditas de desarrollo profesional, lo que también beneficia a la empresa porque contaría con el talento necesario para consolidar su crecimiento.

Ejemplos de fracaso en el desarrollo de personal en la empresa

Al mismo tiempo que se dan casos de éxito en el desarrollo de colaboradores en la empresa, también sucede lo contrario, es decir, casos de personas que en el mismo entorno laboral resultan disfuncionales y perjudican al equipo en el que trabajan:

Aquí en la empresa ... pues hay personas que a lo mejor no, no se nos alinean a la parte administrativa o sea... estoy hablando en general, a veces hacen las cosas de manera muy informal... cuando vas creciendo pues hay que seguir y alimentar una gran parte administrativa y mucha gente no se adapta a... a esa parte. (E1D, párr. 158)

### ***Recursos humanos de Devivienda y la educación en la empresa.***

El gerente de recursos humanos de la empresa Devivienda considera que el desarrollo o crecimiento de los colaboradores se puede dar en la empresa, “fíjate que yo creo en la apertura de crecimiento que hay, hay una apertura a que la gente crezca” (E1RH, párr. 69). A pesar de que no menciona la palabra educación como tal, a lo largo de su discurso se refiere en repetidas ocasiones a elementos contenidos en el concepto de la educación en la empresa.

Educación en la empresa es una realidad que el gerente de RR. HH. asume como tarea propia. Ante la pregunta ¿Cuál sería el rol de recursos humanos para promover el proceso de mejora personal? Responde:

La responsabilidad de recursos humanos es un agente de cambio, un agente que aporte valor a la empresa en todos los sentidos, no nada más valor monetario. La responsabilidad de reclutar gente de inducir a la gente, y hablamos de capacitar gente, también a gerentes y jefes, esa es la responsabilidad, es esencial, es un agente de cambio, es un agente que por él tiene que hacerse que se conozca toda la filosofía de la empresa, si ese es una labor muy importante que aporte y que tenga una comunicación, sea un factor de... cómo se llama el intermediario entre la gente y los directores. Es muy importante la labor de recursos humanos, no nada más queda ahí el proceso de recurso humano, es un agente de cambio que aporta valor a la empresa. (E1RH, párr. 252 – 254)

#### Recursos para educar en la empresa

Aprovecha la oportunidad para señalar que los recursos y los responsables para actividades de mejora personal en la empresa son insuficientes. “Nos hacen falta recursos, nos hacen falta incluirlo... no hay presupuesto... para otras cosas si se habla mucho de que autorizan inversión” (E1RH, párr. 51).

#### Acciones educativas de recursos humanos

Las acciones educativas de las que aporta información el gerente de recursos humanos son el *onboarding*, la capacitación, algunos esfuerzos personales de *coaching*, reconoce la ausencia de la mentoría como actividad educativa, y finalmente, reporta casos de éxito de autoaprendizaje que se han dado por iniciativa del colaborador y al margen de las estrategias de recursos humanos.

### Onboarding

En la actualidad las empresas cuidan especialmente los procesos de incorporación de nuevos colaboradores, para dar a conocer la filosofía empresarial. El gerente de recursos humanos así lo señala: “Cada vez que entra una persona, se mencionan que lo ayuden de acuerdo con la misión visión y valores de la empresa” (E1RH, párr. 96). De hecho, se promueve desde el primer contacto con la persona que aplica para alguna vacante, “Hey sabes de la E1, métete a la página de internet, yo te ayudo” (E1RH, párr. 217 -219).

Con la experiencia se ha mejorado la forma de dar la inducción general a la empresa, ahora se cuenta con un manual, el cual se revisa personalmente con el nuevo colaborador. Después de la pandemia, ya se va dejando de lado la inducción vía remota.

Respecto a la inducción particular a cada puesto, en la empresa Devivienda “no está estandarizada... es un poco difícil porque cada jefe la entiende a su manera” (E1RH, párr.119), pero esta situación se pretende mejorar. Se puede afirmar que la intención es facilitar el ingreso a los nuevos compañeros, que se sientan acogidos, que tengan una buena experiencia y aprehenda la filosofía empresarial que está declarada.

### Capacitación

El cambio constante y acelerado en el entorno empresarial, exige el desarrollo de nuevas competencias para todos. En este contexto, el gerente de recursos humanos señala que el objetivo de la capacitación es “que la persona aprenda las herramientas idóneas para el puesto, la capacitación será específica en el puesto, no será general... que aprenda las herramientas idóneas (E1RH, párr. 158 – 159). Siguiendo ese objetivo, hace sentido que la capacitación en la E1 sea

principalmente la que proviene de su corporativo: “siempre hay mucha comunicación con el corporativo y mucha disponibilidad de entrenar gente, nos entrenamos en CRM<sup>14</sup>, nos entrenamos en el sistema de ventas, el sistema de costos, que son muy especializados en la construcción (E1RH, párr. 83). Del corporativo provienen las herramientas para administrar la operación, así como nuevas herramientas tecnológicas para las áreas operativas.

El hecho de que los esfuerzos de capacitación sean principalmente enfocados en la operación, no descarta que se aborden los temas de filosofía empresarial, al contrario, la capacitación “también comprende valores y situaciones de... de honestidad, de trabajo en equipo” (E1RH, párr. 162), afirma el gerente de recursos humanos.

Además, menciona que, si la capacitación es realizada por un instructor externo a la empresa, “antes de cada curso yo les voy dando la filosofía y la misión... eso es muy rara vez... pero sí, sí hay en ventas, sobre todo, hemos dado a todos los valores y misión” (E1RH, párr. 176 - 177).

Se le cuestionó al gerente de recursos humanos, si realiza un DNC para procurar que las acciones que implementen sean definidas y priorizadas con base en esas necesidades, su respuesta es sincera y reconoce: “fíjate que sí se hacían, se dejó de hacer... hace falta” (E1RH, párr. 167), pero menciona que con el estudio del clima laboral han identificado algunas necesidades de capacitación: “para capacitación en el clima laboral te da una fotografía de cómo se siente la empresa y sobre todo los colaboradores y han salido necesidades específicas en cada área” (E1RH, párr. 168).

---

<sup>14</sup> Son las siglas en inglés del programa para administrar la relación con los clientes: *Customer Relationship Management* (CRM)

Para cerrar los ciclos de la capacitación, asegura que “sí hay encuestas de salida, encuestas al finalizar la capacitación, y esa es la que tenemos” (E1RH, párr. 163) a manera de evaluación. Dicho material les sirve para tomar decisiones sobre futuras ediciones del curso “con ese resultado, pues se ve si se vuelve a contratar a la persona o si realmente el curso va a servir” (E1RH, párr. 189). De hecho, el director general le ha pedido que presente una buena forma de evaluar la capacitación.

Por otro lado, menciona la diferente percepción de la capacitación entre empleados y gerentes o directores. En primer lugar, habla sobre los colaboradores que se capacitan: “cuando es capacitación para su puesto no hay ningún problema...cuando hay algo general... ahí sí hay un poco de rechazo... pero a fin de cuentas van” (E1RH, párr. 182). En segundo lugar, se refiere a los gerentes y directores: ellos ven la capacitación como un tiempo que se resta de la actividad productiva, “para batallar menos con la gente, el gerente... Siempre quiere batallar menos y siempre cuando está reclutando, quiere reclutar gente ya preparada...entonces ellos quieren preparar lo menos posible a la gente” (E1RH, párr. 186).

Hasta el momento, se han tratado los temas relacionados con la capacitación desde una perspectiva general, pero el gerente de recursos humanos ahora platica en concreto el caso de éxito del departamento de ventas:

En capacitación hay una escuelita que hicieron... el gerente y la jefa de ventas: Desde que (el nuevo colaborador) empiezan a trabajar en la recepción, las chicas las están capacitando con el sistema de la empresa, luego las pasan (al puesto de) a analistas de telemarketing y a esas personas las preparan para ocupar los futuros puestos de asesores de ventas... por toda la capacitación que dan... ahí en las oficinas de ventas del fraccionamiento le llama eh... la escuelita. (E1RH, párr. 44)



Cabe mencionar que esta iniciativa surge de los mismos responsables del equipo de ventas, y cuentan con la colaboración de recursos humanos para darles soporte en lo que requieran.

### Coaching

Con referencia al *coaching*, el gerente de recursos humanos afirma: “Yo hago el *coaching*, a mí me gusta hacerlo, pero no hay un programa estructurado, no hay programa, hace falta hacerlo” (E1RH, párr. 193).

A pesar de la ausencia de un programa de *coaching* institucional estructurado, reconoce casos de líderes de la organización que lo hacen informalmente con buenos resultados:

En el fraccionamiento Mizar<sup>15</sup> no han cambiado de equipo, es el mismo equipo de trabajo en hace 4 - 5 años y está dando resultados. Por eso te digo que tienen mucho liderazgo, no tiene que ver con la capacitación, sino cómo se va coacheando a la gente, ahí había una persona que nunca había vendido casas... y ahorita es la mejor vendedora, es la mejor y se ha ido coacheando. Curiosamente yo veo a las dos partes, la parte del líder, cómo es con su gente y la de la gente, cómo es con el líder, y han sabido las partes acoplarse. Entonces el líder da buen coacheo (sic) y la gente sigue a la gerente, entonces eso también se da en la empresa. (E1RH, párr. 46)

### Mentoría

Sobre el proceso de mentoría por el momento no hay un programa estructurado y formal en la empresa, “no hay, no hay programa... eh... se confunde mucho eso con capacitación sobre la marcha, pero no hay un programa específico... de orientación hacia el colaborador, no lo hay”. (E1RH, párr. 46).

---

<sup>15</sup> Los nombres de personas y fraccionamientos fueron sustituidos por seudónimos.

### Autoaprendizaje

En cuanto al autoaprendizaje, señala que se han dado casos de éxito de colaboradores que por sus propios méritos y capacidad de autodirigir su aprendizaje han tenido una carrera profesional ascendente en la empresa:

Lore<sup>16</sup> lo tuvo... Leo lo tuvo... este... Rafael el controler lo tuvo. El mismo Paco Rueda, o sea, hay muchos que han tenido eso y ahí la El está abierta, hay esa mancuerna que se puede dar y a mí me corresponde. (E1RH, párr. 73)

El gerente de recursos humanos reconoce que en alguna medida es su responsabilidad la promoción del autoaprendizaje entre sus colaboradores, pero más adelante redondea la idea:

Es algo que se da... hay veces que el mismo jefe te deja y tu auto aprendes... te sabes las políticas, chin pues aquí la regué... ya no lo vuelvo a hacer, o sea, si se da, no es una cuestión que se motive a hacerlo. Se da muy bien y a mí, en lo personal, como recursos humanos, me tocó con mi jefe, mi jefe, me soltó y me dejó y así me auto desarrollé. (E1RH, párr. 229 - 231)

Menciona un ejemplo de desarrollo en la empresa:

Fíjate que hay una persona en obra que estuvo de jefe de almacén, estuvo de contador de obra, estuvo de controler y ahorita esta de auxiliar de compras, ha estado todos esos puestos, creo que esa persona está preparada para hacer quizá el contador de obra, o sea, ese cuate

---

<sup>16</sup> Los nombres, se sustituyeron de forma que reflejen el tono de cercanía con el que el informante se refirió a sus compañeros.

ha estado en esas posiciones y le ha ido bien, ha estado bien se ha acoplado en todas. (E1RH, párr. 61)

### **Adopción de la filosofía empresarial en Devivienda.**

#### ***El empresario de Devivienda y la adopción de la filosofía empresarial.***

La percepción del empresario referente a la adopción de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores es un tanto incierta:

Me ha tocado ver en ocasiones que hacen referencia a los... a los valores... ¿Oye, conviene hacer esto por... por este motivo? Oye, pues eso es lo que tenemos en... pues así hacen de repente referencia a los valores o a la misión también, o sea, si... si, si hacen alguna referencia. (E1E, párr. 72)

¿Se mide la adopción del personal de la FE?

A la pregunta concreta sobre la medición del nivel de conocimiento y adopción de la filosofía empresarial entre colaboradores su respuesta en un momento de la entrevista fue: “No... no... este no la medimos, pero sí me ha tocado ver que en ocasiones si ha salido, ha salido el tema. (E1E, párr. 72).

Resultado

¿Cuál sería el resultado inicial esperado al definir y declarar la filosofía empresarial?

Posiblemente se espera que los colaboradores la conozcan. Respecto al caso concreto de la E1 el empresario menciona: “Supongo que la conocen, deberían porque la gente sabe que está en un cuadro, o sea, saben que está también en la página web. Sabemos que está o dónde está” (E1E, párr. 85)

#### Sentido de pertenencia

Sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores, es consciente de que están haciendo un buen trabajo, y se observan comportamientos que forman parte de la cultura empresarial: “pues la gente ahorita... como son equipos ya muy maduros. Este te puedo hablar de que todos los gerentes llevan trabajando por lo menos 5 años aquí” (E1E, párr. 89 – 90). Sobre todo, quienes encabezan los equipos cuentan con una vasta experiencia, “creo que cuando ya está un equipo que lleva muchos años trabajando pues también el nuevo que va llegando, pues se va dando cuenta de lo que ya está” (E1E, párr. 86).

Se podría decir que existe una forma de trabajar característica de la empresa Devivienda. Cuando llega alguien nuevo, se nota cuando no trae los valores, no concuerda con los de la empresa, pues si veo que pues no se destaca se va, o sea, si hay rotación en los en los nuevos, pero en los que ya... ya se quedaron, ya se... ya se quedaron con... con la forma de trabajar de E1, se quedan, se quedan muchos años. (E1E, párr. 95)

#### ¿Inspira y motiva al personal la filosofía empresarial?

Sobre el cumplimiento de la función de la filosofía empresarial afirma: “no se si les motiva o es significativa para ellos y la ponen en práctica, es que no sé, o sea, no digo, es una buena pregunta. No... no, no sabría contestarte” (E1E, párr. 85). Posteriormente reitera la idea: “digo que

es difícil de medir, no que... ¿qué tanto conocen ellos los valores? Este como que nunca me he hecho esa pregunta de... de... ¿de qué tanto lo viven? O que tanto se la saben, ¿no? (E1E, párr. 124)

***El director de Devivienda y la adopción de la filosofía empresarial.***

¿Se mide la adopción del personal de la FE?

Ante las preguntas ¿Se mide qué tanto la gente se identifica con la filosofía empresarial? El director de la E1 contesta: “No, yo creo que no ... no... desconozco y no sé si recursos humanos tendrá algún parámetro real de eso” (E1D, párr. 162). Para profundizar en su postura al respecto se formuló otra pregunta: ¿Tú crees que se pudiera llegar a medir o poner algún indicador, desde la planeación estratégica a la filosofía empresarial?

Sí se puede... a cierta parte, ¿no? a lo que es la misión... de la empresa. Pues sí, sí, si es totalmente medible ¿no? de lo que se quiere lograr hacer y se puede ver los avances o en su caso, retrocesos... cada año con respecto a la misión y el objetivo ¿no?... y la parte de valores. No sé qué tan tangible pudiera ser un indicador, pero igual me imagino que la parte de recursos humanos tendrá alguna forma para medir a ese tipo de cuestiones. (E1D, párr. 78)

**Resultado de la filosofía empresarial**

En lo que respecta a los resultados, desde su perspectiva el director de Diseconst comenta: Yo creo que... que cuando entran, eh... la entienden y... les es interesante formar parte y estar alineados a un objetivo común y todo eso no. Pero una vez... que entra la gente en la

operación... entonces a lo mejor termina por... ahora sí que... por el día a día no. Como suele suceder en muchos trabajos, no me consta, pero muy posiblemente yo creo que no se acuerdan tanto de esa parte y más de un nivel gerencial hacia abajo ... creo que es más difícil para irse a acordar. (E1D, párr. 95)

El director piensa que la tarea de identificar al personal que adopta la filosofía empresarial no le corresponde a él, opina que competencia de recursos humanos: “Si me preguntas, yo creo que es un trabajo que a lo mejor recursos humanos no... no ha realizado, y es algo que no estamos acostumbrados a trabajar aquí”. (E1D, párr. 95) Más adelante respecto a la cultura empresarial del director comenta, “creo que la parte humana de este trabajo es mucho mejor que en otros lugares... de vivienda... del mismo giro ¿no?... yo creo que sí... este... creo que estamos mucho mejor que en otras empresas del mismo giro. (E1D, párr. 184).

#### Sentido de pertenencia

Ahora bien, se presume que una filosofía empresarial definida y declarada, favorece que el personal desarrolle el sentido de pertenencia a la empresa. Al respecto el director opina:

Digo, yo creo que muchos, la mayoría, estamos muy orgullosos y... muy comprometidos ah... desde el equipo de ventas, el de construcción y aquí en administración, yo creo que todo el mundo está... está muy comprometido, yo creo que es lo que debe de existir siempre... para que se puedan trabajar de la mejor manera. (E1D, párr. 173)

#### ¿Inspira y motiva al personal la filosofía empresarial?

Además del sentido de pertenencia, se espera de la filosofía empresarial que inspire y motive al personal para realizar su trabajo de forma profesional con pasión y compromiso.

Yo creo que sí, es algo muy motivante todo... todo eso es muy motivante, pero no se debe de perder... de lo que se está haciendo ¿no?... porque, a veces es también difícil implementar todos esos planes ¿no? pero... sí es motivante tratar de hacer algo bueno y de hecho... creo que es muy motivante para todos cuando vemos el resultado... yo creo que cuando los de construcción, los de ventas y en general voltean hacia atrás y ver el trabajo que se realizó... creo que el resultado ha sido... muy bueno, ¿no? y todos se han sentido orgullosos de formar parte del equipo que lo logró. (E1D, párr. 99)

Coherencia ¿se vive la filosofía empresarial en Devivienda?

Con relación a la concordancia entre los valores y principios declarados en la filosofía empresarial y el comportamiento personal en el trabajo, enmarcados en el término de coherencia, es más fácil para el director visualizar los resultados:

Pues... la vivimos, la vivimos a diario... no... está en la parte que nos toca, ¿no? y... pues tenemos muchos años de trabajar con varios de los mismos gerentes que están en una buena posición... de dirección, y yo creo que todos han sido muy responsables, muy gente de buenos valores y buenos principios y difícilmente se ha llegado a ver el caso de que alguno de ellos, pues este... pues haya faltado... a lo que son los valores yo creo que todos hacemos la parte que nos toca... no... y la verdad pues entre más alto es el puesto tienes acceso a muchas cosas... ¿no?... entonces yo creo que todos han trabajado, al menos lo que nos ha tocado ver en buena forma, de mucho respeto. (E1D, párr. 47 – 48)

### ***Recursos humanos de Devivienda y la adopción de la filosofía empresarial.***

¿Se mide la adopción del personal de la filosofía empresarial?

En cuanto a la medición de la adopción de la filosofía empresarial el gerente de recursos humanos reconoce que no se mide “no, no sé, no, hace falta eso, el impacto” (E1RH, párr. 174). Sugiere investigar en la información recabada para medir el clima laboral algún indicador que se refiera al conocimiento de la filosofía empresarial o a la forma de vivirla.

¿Inspira y motiva al personal la filosofía empresarial?

Ahora bien, de los efectos que produce la filosofía empresarial en el personal, contesta a la pregunta ¿Desde tu perspectiva la filosofía empresarial motiva a los colaboradores? “Percepción, claro que sí... a mí me motiva mucho... una persona encarrilada y motivada que entiende la filosofía si está motivada... le hace frente a cualquier obstáculo, a cualquier adversidad, porque sabe a dónde va” (E1RH, párr. 215).

¿Estimula el progreso?

En el mismo sentido, la filosofía empresarial además de incidir a nivel personal en sus colaboradores, puede ser una idea que estimule el progreso y crecimiento de la empresa. El gerente de recursos humanos reconoce esa cualidad en la filosofía de la empresa definida hace años, al observar la realidad del negocio en el presente, porque está escrito en la visión, ser una empresa desarrolladora de vivienda de éxito, prestigio, flexible y capaz de ofrecer los mejores productos a los diferentes segmentos del mercado, a lo que él observa:

En el ejercicio para definir la filosofía empresarial hace años, establecieron como Misión: queremos ser una empresa que tenga espacios habitacionales a todos los niveles, y en ese momento sólo se hacía el tipo de vivienda tradicional. Ahora tenemos un “Fraccionamiento



A” de vivienda tradicional, tenemos un “Fraccionamiento B” de vivienda media, y tenemos un “Fraccionamiento C”, “Fraccionamiento D”, “Fraccionamiento E”, de vivienda alta o media residencial alta... ah caray, entonces esa es la misión. (E1RH, párr. 19)

Cae en la cuenta de que, al momento de definir la filosofía empresarial, todavía no desarrollaban las líneas de productos actuales: “No, no se tenían, nada más había lo tradicional... lo tradicional y lo tradicional” (E1RH, párr. 22), ahora que la oferta incluye nuevos segmentos, repara en el hecho de que el progreso logrado por la empresa estaba implícito en la visión, no la contradice, más bien la lleva al cumplimiento.

#### Coherencia

Sobre la coherencia entre el comportamiento de los colaboradores y la filosofía empresarial comenta varios casos positivos:

Hay varios ejemplos... ese es uno, la jefa de ventas viene de ser asesora, ahorita es una excelente jefa de ventas... han logrado resultados tremendos, o sea en, en con su manera, que es que a lo mejor no se entiende... hay que entender la filosofía, ella es dura, ella tiene un carácter fuerte, Y este..., pero ha logrado resultados, eso puede ser un caso de éxito que veo ahorita... este en ese sentido puede haber más este... Aurora, que se vino este... también de auxiliar contable... un Jorge... un Roberto este... tiene ahorita el control de todas las privadas de un fraccionamiento son aproximadamente 12 - 15 privadas, con muchísimas familias y Roberto tiene desde que empezó la empresa... ha estado en ese control lo tiene muy bien y es una persona muy callada, esos casos que te menciono son los que te digo que son trabajo, trabajo que han entendido la filosofía y les ha ido muy bien y

no tiene 16 - 17 años y en Devivienda tiene 20 trabajando y... y se han ido modernizado y actualizado... va muy bien, hay muchos casos, creo ahorita. (E1RH, párr. 66)

A cerca de la percepción general de que la gente en E1 vive la filosofía comenta que:

No todos, pero si la mayoría... la gran mayoría, siempre me encuentro con los adversos o los tóxicos o los negativos que... que es malo cuando te hacen un clima fuerte, pero a fin de cuentas son más los positivos, o sea, sí hay... hay de todo, hay de todo... mentiría si dijera que todos bien, ¿no? Generalmente esos, que son malos o se alinean a la filosofía o se van, terminan por irse. (E1RH, párr. 199 - 200)

En cuanto a la alineación de las decisiones que se toman en la empresa respecto a la filosofía empresarial afirma:

Hay algunas decisiones que la contradicen, sobre todo en “una plaza”, entonces allá es tierra de solamente una persona y solo la maneja y sí se nota. No digo que aquí no, pero hójole, hay veces que si hay te... te, te pones con situaciones adversas ahí y precisamente por esa falta de mentoría, de *coaching* de esa falta un poco de difusión. (E1RH, párr. 203)

Sobre las consecuencias de las decisiones que contradicen la filosofía empresarial, el gerente de recursos humanos comenta:

Hójole a veces por seguirla la decisión la gente se va, porque no está orientada... porque no recibió capacitación... o porque lo contrata rápido... no trae el perfil, no conoce a la empresa... o que, por ejemplo, traen costumbres de otras empresas y las aplican aquí y aquí

no se puede, entonces a fin de cuentas la gente se va por ese tipo de situaciones. (E1RH, párr. 206)

Resulta interesante la información proporcionada por los tres informantes de la empresa desarrolladora de vivienda sobre la filosofía empresarial, las acciones educativas para la mejora de su personal, los avances y retos para que el personal adopte la filosofía empresarial en sus actividades laborales.

La información recabada en las entrevistas al empresario, director y responsable de recursos humanos de la empresa Devivienda, aporta el punto de vista de cada persona, que en su conjunto es relevante porque los tres coinciden en aspectos positivos tales como son la importancia de la filosofía empresarial, afirman conocerla y estar de acuerdo con ella, también consideran a la empresa como un ámbito educativo, en el que promueven la capacitación.

Por otro lado, reconocen los tres, como área de oportunidad, la necesidad de medir la adopción de la filosofía empresarial en su organización.

Finalmente, se observan diferencias entre las opiniones recabadas en temas como: ¿Quiénes son los responsables de alinear al personal con la filosofía empresarial? ¿Cuáles son las acciones educativas que hay en la empresa? ¿Qué recursos se necesitan y cómo se deben asignar para actividades educativas en la empresa?

El contraste entre las respuestas de los informantes de la empresa Devivienda, manifiesta diferencias conceptuales que se reflejan en la operación de la empresa como por ejemplo en lo referente a quién es el responsable de promover la filosofía empresarial y su alineación. Sin embargo, a pesar de la discordancia en conceptos, se observa en los tres informantes que conocen la filosofía empresarial de Devivienda, consideran a la empresa como un ámbito de desarrollo

personal y profesional para todos los colaboradores, poseen un fuerte sentido de pertenencia y están motivados de trabajar en Devivienda, situación que se podría replicar para un mayor número de colaboradores, si tuvieran conversaciones profundas y acuerdos sobre los temas planteados.

En cuanto a las ideas que comparten los tres informantes, se considera relevante el hecho de que reconocen la falta de instrumentos de evaluación sobre la adopción de la filosofía empresarial por parte del personal, que ayude a redireccionar la estrategia y alinear las acciones educativas para mejorar los resultados de la empresa y de las personas que trabajan en ella.

*Monografía de la empresa Comefrut***Caracterización Comefrut.**

La comercializadora de frutas finas, pertenece a un conglomerado familiar integrado por tres empresas del sector agroindustrial constituidas con capital mexicano. Su origen se remonta al año de 1963, en una ciudad ubicada en la región occidental de la República mexicana.

Las empresas del grupo coinciden en su origen y comparten algunos procesos, sin embargo, cada una es independiente en su gobierno corporativo, dirección, administración y operación. En concreto la empresa participante en el estudio se encuentra ubicada en Baja California, cuya actividad económica consiste en comercializar frutas —plátano, aguacate, papaya y limón— y hortalizas, en México y en California, EE. UU.

El fundador de la empresa fue el padre del dueño actual, quien en su carrera profesional se dedicó a las ventas de seguros, joyería y comercio en general recorriendo los pueblos de la región. A finales de los años cincuenta, ocurrió un fenómeno llamado la fiebre del plátano, en el que otros países se quedaron sin abasto de plátanos, entonces la producción que se vendía para el consumo local se destinó a la exportación con precios más elevados. “Mi padre llega en ese momento donde estaba toda la fiebre en su apogeo, este... dice, oye pues... pues me quiero subir a la ola” (E2E, párr. 86). Sin capital para invertir en ese momento, puso en juego sus habilidades para generar confianza con base en su buena reputación por cumplir sus compromisos, y así aprovechar la oportunidad de negocio.

Un cliente le pidió plátano para exportar en la frontera sur del país, entonces fue con el productor de plátano a pedir que le vendiera “un viaje”, pero no tenía dinero para pagárselo.

Le fian un viajecito de plátanos y se va a la frontera mi padre con su camión de plátano a venderlos. Contacta a un importador importante y empiezan una buena relación, y para no hacer el cuento largo... al cabo de poco tiempo ya mandaba de 20 a 25 camiones diarios de... de plátano para exportación. (E2E, párr. 86)

Una vez pasada esa fiebre de exportación, siguieron vendiendo plátano en el mercado local.

Los hijos observaban en su padre la visión empresarial, la aprendieron y la fueron poniendo en práctica:

Yo me iba al mercado de abastos a Guadalajara... y mi padre me mandaba, pues de los productos que él cosechaba melones, mangos, tamarindos y yo los vendía en el mercado y posteriormente me empecé a enrolar y le mandaba mercancía del mercado de abastos de Guadalajara a mi hermano que estaba en Hermosillo, entonces ya de alguna manera he estado enrolado en el comercio... desde toda la vida. (E2E, párr. 103)

Al igual que sus hermanos, el empresario tenía la inquietud de iniciar un negocio propio. Se estableció en Mexicali BC en 1990, y los hermanos —uno ya vivía en Hermosillo y el otro en Tijuana— aprovecharon para formar cada uno su empresa de manera independiente, en torno al mismo giro, integraron los distintos eslabones de la cadena de valor. La sinergia que formaron les resultó exitosa.

Consolidaron las tres empresas en una marca que las representara, “por nuestros orígenes, nuestras raíces” (E2E, párr. 116), también en honor a la empresa fundada por su padre incorporaron en el logo tipo de la marca una figura alusiva a su apellido.

Sus clientes en una época fueron principalmente los mercados o centrales de abastos, pero más adelante tuvieron que estar atentos para adaptarse a los cambios en los hábitos de compra de los clientes.

Anteriormente, los mercados de abastos, pues tenían una importancia pues, representativa, pero conforme han ido consolidándose las cadenas de supermercados, haciendo ellos compras directamente, entonces veíamos que, si nos quedamos como comercializadores del mercado de abastos, bueno, pues tus días van a estar contados... decidimos integrarnos a la cadena, pues incluso podemos vender a los supermercados directamente de los centros de producción. (E2E, párr. 116)

Menciona con orgullo la generación de trabajos formales y dignos “aquí en Baja California, empleos directos son 278” (E2E, párr. 143). Cumpliendo con todas las obligaciones patronales ante el gobierno y ante sus empleados. Situación que es poco común en las empresas de su sector.

A cerca de los valores que les sirven en la empresa como punto de referencia al enfrentar los obstáculos, se remonta a lo aprendido y vivido en su familia:

Los valores que nos inculcaron nuestros padres... mi padre fue ahora sí que... de una cultura del trabajo, sí, pero su personalidad, hombre, recio, de carácter. Le encantaba la fiesta, pero muy responsable, con un trabajo muy visionario, este... y siempre de hacer las cosas de manera correcta, siempre en cualquier trato, bueno, pues ahora sí que al estilo de antes y que la palabra es importante. (E2E, párr. 132)

La referencia a su madre rebosa de admiración “los principios de... de nuestra madre que fue una mujer pues muy servicial, muy carismática este... siempre buscando ayudar al... al prójimo” (E2E, párr. 137).

Los principios familiares han sido el punto de apoyo ante las dificultades. Incluso cuando se hizo un ajuste de los porcentajes de participación en las empresas:

Los principios familiares cuando dimos el proceso de... de separación poniendo en la mesa, lo más importante era la unión familiar, sí, más que el tema económico, que, si tú te quedas con 20 y 30, sino de alguna manera, la unión familiar fue lo... lo más importante y fue muy, muy... Después de que estuvimos unidos, lógicamente en el proceso, o sea, aquellos estilos y aflojes, pero nada que pudiera lastimar la... la relación familia. (E2E, párr. 165 – 166)

### **Filosofía empresarial de Comefrut.**

#### ***El empresario de Comefrut y la filosofía empresarial.***

¿Qué es filosofía empresarial?

Sobre el tema de la filosofía empresarial en general, responde el empresario:

Yo creo que es la manera de comportarte, de hacer las cosas y aquí en este caso, pues hacer lo correcto, de hacer lo correcto de acuerdo con tus principios y valores, a veces renunciando a hacer algo que de corto plazo te puede generar alguna utilidad, pero que de largo plazo no tiene futuro. (E2E, párr. 148)

Ahora bien, sobre la filosofía empresarial de su compañía, explica con sus propias palabras:

Yo creo que de alguna manera aquí es buscar... sí... cómo trascender, si como generar una riqueza, y la empresa está principalmente llamada a eso, pero no solamente para el accionista, sino para para la comunidad, para los colaboradores, equipo que integran y buscar como ese... ese crecimiento todos. (E2E, párr. 151)



Cuando inició su negocio, no se imaginaba que fuera lograr el tamaño y alcance que tiene ahora, “cuando empecé originalmente no, pero poco tiempo se fue forjando la visión de largo plazo, bueno todavía primero Dios, falta camino por recorrer” (E2E, párr. 129). Sin embargo, en los años de trabajo y con base en sus resultados, sus expectativas de crecimiento son realistas y a largo plazo.

¿Cómo se definió la filosofía empresarial?

La definición de la filosofía empresarial es un proceso dinámico, complejo y colaborativo para que sea eficaz. En la E2 para lograr la misión, visión y valores actuales, han seguido un largo itinerario:

Pues ahora sí que ha ido cambiando, va siendo dinámico, ¿no? Pero... hace algunos años nos apoyamos con algún consultor para irle dando forma y bueno... al cabo del tiempo lo que hiciste hace 15 o 20 años... está bien, pero hay que ir ajustando ¿no?... sí integrando, participando, pues yo... mis hermanos socios... y los colaboradores, ahora sí que, haciendo equipo y escuchando también las opiniones de ellos. (E2E, párr. 159)

Los ajustes en la filosofía empresarial se van dando “a lo mejor cada dos o tres años... se han hecho cambios en la empresa también en la incorporación de las nuevas generaciones” (E2E, párr. 163). La evolución de la empresa es una constante, a la vez que mantienen sus principios y valores, incorporan jóvenes y se adaptan a las nuevas condiciones del mercado.

¿Cómo se pretende alinear en la empresa?

Resulta interesante el rumbo que dio a su respuesta el empresario cuestionado acerca de ¿cómo pretenden alinear y difundir la filosofía empresarial? Aparentemente inició su respuesta

orientada hacia otro tema: “La empresa pasó por un año complicado en 2020 económicamente y además tuvieron rotación de los principales directores en las tres empresas” (E2E, párr. 172), y luego continúa:

A inicios del 2021, se logró contratar a las personas adecuadas para las posiciones claves. Eso fue muy importante no sólo porque se logró mejorar los resultados económicos, también como parte de lo importante en esa contratación, pues si era en cuanto a la capacidad, la experiencia y todo... pero también de valores de esta gente... definitivamente fue importante en esa selección de estas posiciones, pues... consideramos que empataran con los valores... que si definitivamente estás compartiendo. No hay, así como un formato para compartirles misión visión y valores... pero si involucrarlos en la responsabilidad de que, como parte de la empresa, no solamente importa la generación de utilidad, sino también las labores que se hacen para con la sociedad, para la comunidad. (E2E, párr. 172)

Resalta el hecho de la relevancia que dan a los valores de los candidatos para puestos clave de la empresa como criterio de reclutamiento y selección, buscar personas no sólo con las competencias necesarias para el puesto sino también afines a los valores de la filosofía empresarial.

### ***El director de Comefrut y la filosofía empresarial.***

Al momento de la entrevista, el director tenía ocho meses trabajando en la empresa y la filosofía empresarial ya estaba definida.

No se cuenta con alguna definición por parte del director sobre el concepto en general de filosofía empresarial.

¿Conoces la filosofía empresarial de esta organización?

El hecho de no haber participado en la definición de la filosofía empresarial no significa que sea un concepto irrelevante para el director, al contrario, es uno de los criterios que analizó al considerar a la empresa como una opción de trabajo para él.

Pues yo lo conocí cuando... inicié mi proceso de reclutamiento. Este, pues obviamente, cuando tú estás en un proceso de ser candidato a un puesto, pues te pones a investigar quien es la empresa Comefrut, ¿no? Una empresa en la que quieres participar y si es la empresa que puede cubrir tus expectativas, etcétera ¿no? Entonces eso fue como que mi primer contacto con la visión y la misión de la empresa. (E2D párr. 8 - 11)

¿Le cambiarías algo?

Ahora bien, bajo el análisis que realizó el director sobre la filosofía empresarial como criterio de selección para laborar en Comefrut, se deduce que, al formar parte de ella, está de acuerdo con su filosofía empresarial.

Para profundizar en el nivel de acuerdo y contrastar su opinión al respecto se plantearon las preguntas ¿Le cambiarías algo? ¿Le quitarías o le agregarías algo?

Pues no, porque la esencia efectivamente es trabajar o buscar ser líderes o proveedores de... de mercancía de origen vegetal. Ser líderes también se busca que obviamente, que seamos líderes, creo... creo que está bien, o sea, tal vez... tal vez quizás enfatizar un poquito, redondear en la tecnología o redondear un poquito en la actualización de...de cosas ¿No? Pero está bien, estamos iniciando un proceso enfocado a... adaptar la filosofía, es decir, que no cambiarla, pero darle una actualización, como te comento, tecnología, metodología de trabajo, equipos autogestionados este... es muy difícil meter esos conceptos en una misión

y visión, eso es a veces el chiste de quién lo redacté, no, pero... pero sí, yo estaría metiendo un poquito eso, o sea metodología e involucramiento. (E2D párr. 25 – 26)

Más adelante, reitera su opinión sobre la filosofía empresarial actual y lo que le cambiaría, “yo nomás le agregaría un poquito del tema de... de metodología o algo así, le metería algo de estructura” (E2D, párr. 26).

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

Manifiesta un acuerdo total con la filosofía empresarial.

Sí, sí me gustó, me gustó mucho porque pues obviamente es una empresa de trabajo, es una empresa, creo que sencilla en la estructura, me gustó mucho la... el enfoque hacia el cliente, porque a mí me gusta mucho tratar al cliente y también, pues sí, sí me sentí totalmente identificado. (E2D, párr. 13 – 14)

¿La has adoptado como algo personal?

Sobre la adopción de la filosofía empresarial, el director afirma que se identifica personalmente con dos características del ambiente de trabajo en Comefrut, una es la calidad y la otra es la sencillez de todos los colaboradores. “O sea, realmente a mí me ha tocado estar en empresas donde hay mucho estatus, mucho *bluff* ...” (E2D, párr. 40), pero en Comefrut, empezando por los socios, la sencillez es una característica que permite a todos trabajar en un entorno que favorece el respeto y buen trato.

¿Cómo se pretende alinear?

En Comefrut se ejecutan varias iniciativas para que la filosofía empresarial, sea conocida y aplicada por el personal. “Ahorita pues hay un proceso de un modelo de transformación en el cual, pues se desdobla... en cuestión de comportamientos” (E2D, párr. 17). El modelo desglosa cada valor en comportamientos concretos que resultan significativos, claros y realizables para todas las personas de la organización.

Además, menciona de director que el buen ejemplo es otra de las acciones con las que se pretende alinear al personal con la filosofía empresarial, piensa que actitudes como disfrutar lo que hacen, ser sencillos, colaborar, refleja comportamientos posiblemente replicables por los equipos de trabajo.

Mientras responde en la entrevista, el director reflexiona sobre más actividades para alinear al personal con la filosofía empresarial de forma práctica, además de enviar comunicados, piensa:

En la junta diaria revisar la misión y visión, no es una es algo que yo tengo que retomar, si digo que a cada quien verá y tu verás en la forma en que eso se pueda hacer práctico, ¿no? O sea, porque, como decías recitarla de memoria, pero a lo mejor ese comportamiento, pues es algo más vivencial. (E2D, párr. 157 – 159)

Para finalizar con el tema de la alineación, menciona los que para él son los factores críticos de éxito, como la retroalimentación uno a uno “*one to one*” (E2D, párr. 216), y otros que ya menciona desde este apartado:

Uno, la capacitación está claro, o sea, si tienes un mal proceso de capacitación la gente no te va a durar, no se va a enamorar de la empresa. Dos, también los estilos de liderazgo, o sea, el estilo de liderazgo... hablas de colaboración... oye, échame la mano con esta bronca... hablas de sencillez y... este... andas vestido de traje aquí en la Central de Abastos,

¿pues no verdad? Entonces yo creo que es bien importante la congruencia, es bien importante la capacitación, pero es bien importante la ejecución diaria en... en donde uno esté. (E2D, párr. 195 - 198)

#### Responsabilidad del director para alinear a la filosofía empresarial

El director responde a la pregunta ¿te consideras responsable de alinear a las personas con la filosofía empresarial?

Sí, pero... digo ahorita este ejercicio me está ayudando mucho a reflexionar porque yo, te aseguro que nadie nos sabemos de memoria los valores, la misión y la visión, yo sí se me sé de memoria los comportamientos hacia los que queremos llegar. Hablo por la empresa, un marco de valores correctos, honestidad, integridad, calidad, frescura, servicio, manejo de producto, etcétera. Pero no creo que nos falta. (E2D, párr. 64 – 66)

Además, considera el director, que la responsabilidad de la alineación del personal con la filosofía empresarial es compartida con todos los jefes y gerentes, y evitar comportamientos como mentir en los reportes desde el nivel operativo hasta la dirección.

¿Tomas en cuenta la filosofía empresarial para tu planeación estratégica?

Sobre la relación entre la filosofía empresarial y la planeación estratégica del director asiente que la toma en cuenta:

Por ejemplo, yo no estoy pensando en una estrategia para comprar o que compremos autos de lujo para los ejecutivos, más bien la estrategia debería estar encaminada a que adquiramos equipos para surtir con mejor calidad a los clientes. Otro ejemplo, este es pensar en tener compras *forwards* adelantadas para asegurar suministro en ciertas temporalidades

de productos que puedan escasear. La respuesta es sí, sí pienso en estrategia, si pienso en los valores o la misión que tenemos para las tomas de decisiones. (E2D, párr. 43 – 44)

Al mismo tiempo que va reflexionando sobre filosofía empresarial y su planeación estratégica concreta, emerge un pensamiento que parece imponerse en su labor de dirección:

Me gustaría tener un poquito más de tiempo para la estrategia, pero la operación no me deja, es así de que te hablan y... no puedes decir no, pues no lo sé, porque aparte tienes que estar metido en la operación para que entiendas la problemática. (E2D, párr. 51)

### ***Recursos humanos de Comefrut y la filosofía empresarial.***

A continuación, se presenta la información recabada de la gerente de recursos humanos de la empresa Comefrut sobre el tema de la filosofía empresarial.

¿Qué es filosofía empresarial?

La gerente de recursos humanos señala al definir el concepto de filosofía empresarial, que es una búsqueda hacia liderazgo de una empresa dentro de su giro, con enfoque estratégico para el éxito que se consolida dentro del factor humano y el bienestar en la organización.

Bueno, para mí la filosofía de una organización es la búsqueda, obviamente de... de ser una empresa líder o en su momento dedicada al giro que esté, pero con un enfoque estratégico hacia el camino del éxito. Entre ellos, está consolidado para mí, dentro del factor humano, o sea, es una empresa de éxito llegar a un campo y estar posicionado en sus canales de los mercados competitivos, pero siendo una empresa... pues... altamente competitiva y

con un alcance de.... vamos a decir con un factor humano feliz o con un buen bienestar dentro de la misma organización. (E2RH, párr. 6)

En su opinión la filosofía empresarial “tiene un poco de la misión, visión y valores, pero la filosofía está en busca hacia el camino del éxito de la organización” (E2RH, párr. 26). Supone que misión visión y valores no van cambiando su tendencia rotundamente, a menos que cambie el desarrollo del negocio, entonces sí cambiaría:

Veo que una misión, una visión y valores no son como que se están cambiando rotundamente porque pues se supone que tú ya lo dejas marcado, más no lo dejamos en piedra, no vas cambiando la tendencia, sí, porque a veces el mismo mercado te vas haciendo que lo cambies, pero creo que lo puedes ir cambiando textualmente, en general alguna algún cambio tendencial del mismo mercado que lo vayas viendo en algún modelo en algún cambio distinto, pero tu misión y visión y valores sigue siendo el mismo, apenas que cambies todo tú, tú desarrollo de tu negocio entonces sí. (E2RH, párr. 38)

La gerente de RR. HH. afirma que sí conoce la filosofía empresarial y que no participó en su definición.

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

Menciona estar de acuerdo con la filosofía empresarial: “sí, sí, creo que hay mucho que podemos seguir enriqueciendo, es muy conciso hacia dónde va eso es lo importante y seguir trabajando a hacia allá es la clave del éxito ¿no? (E2RH, párr. 35)”. Además, afirma que sí le motiva e inspira.

En tu opinión ¿Estimula el progreso?



Sobre la función de la filosofía empresarial de estimular el progreso, piensa que lo correcto es que haya concordancia entre la filosofía y la estrategia. “Puedes hacer algún cambio te digo, pero la filosofía va por aquí... que a veces podemos romper paradigmas... pero para mí sería lo correcto, nunca romper hacia dónde va la filosofía de la empresa” (E2RH, párr. 51).

Con relación a la forma en que la filosofía empresarial estimula el progreso, comparte un programa que tienen en marcha:

Están trabajando en un nuevo modelo de gestión para ser más eficaces y mantener procesos de mejora continua. “No los típicos... si hay KPI's<sup>17</sup> de productividad donde los sigues viendo, pero vas viendo la razón de ser de un modelo del sentido de un bienestar y un sentido de pertenencia con la gente” (E2RH, párr. 86). Además, la parte de automatizar el proceso de evaluación les permite medir y retroalimentar de forma objetiva varios indicadores, estratégicos, administrativos y operativos.

Se ha adoptado un sistema de retroalimentación uno a uno, midiendo el desempeño contra el esperado en una ruta de crecimiento.

¿La has adoptado como algo personal? ¿Vives la filosofía empresarial?

A la gerente de recursos humanos le parece un imperativo vivir la filosofía empresarial: “Sí obviamente la tenemos que vivir porque es el día a día de la operación y siempre es importante tenerla muy palpable” (E2RH, párr. 47).

---

<sup>17</sup> Es el acrónimo de las siglas en inglés de los indicadores clave de desempeño: *Key Performance Indicators* (KPI's)

¿Cómo se pretende alinear?

La filosofía empresarial en la E2 se difunde por diferentes canales como son los medios electrónicos, murales informativos, banderines colocados en las instalaciones e incluso en los gafetes del personal se incluye en la parte posterior.

Hoy en día, desde un Whatsapp, desde un LinkedIn, desde un medio, todas las fuentes de redes que manejamos internas se vuelven más visuales para la gente, entonces nuestros medios se vuelven más de un Facebook desde un *link* y los medios, que al fin y al cabo la gente son los que ven. Aquí lo hacemos mucho con tableros informativos y todo. (E2RH, párr. 83)

Además, los medios que utilizan para difundir la filosofía empresarial son utilizados por directores o gerentes para realizar actividades de refuerzo:

Bueno en nuestro gafete manejamos visión y misión y valores... entonces siempre que portas tu gafete, ahí vienen... entonces, hacemos una dinámica de arranque... decía hoy vamos a trabajar un valor... y agarraba una pelotita y se la aventaba (a un colaborador, a quien le daba la palabra) ... platique... dígame un valor, no pues: honestidad... ¿Y usted cómo lo integraría dentro de la vida laboral? Entonces ya lo maneja... Ahorita con lo de la gestión que hemos estado con otros comportamientos hemos rompido (sic), pero... si... si el objetivo es buscar los medios de cómo lo volvemos a hacer... entonces ya lo traían algunos en contextos, no al 100%, pero lo ven ¿no? Buscamos el plasmarlo y hacer difusión para que la gente lo vuelva a vivir. (E2RH, párr. 127)

Opinión de recursos humanos sobre responsabilidad del director para alinear la filosofía empresarial.

Para que la alineación a la filosofía empresarial sea eficiente, consideran dos factores primordiales que son el trabajo mismo y la comunicación, los cuales debe ser impulsados por los líderes de la empresa:

Viene desde arriba hacia abajo el proyectarlo con la gente, el sentido de pertenencia va más allá de llegar a un salario, el salario emocional también con la gente lo estamos trabajando, pero sobre todo más allá de trabajar toda la parte emocional de la gente, el reconocimiento, el desarrollo del plan de carrera que le vas a ofrecer a la gente. Que los jefes y gerentes tengan bien marcado... el sentido de para qué tienes a la gente y no nada más para trabajar, que la gente se sienta atendida y con un seguimiento oportuno, que es la comunicación... que la gente se sienta escuchada, que se sienta que... que hay un desarrollo. (E2RH, párr. 182)

#### Recursos humanos, actividades alineadas a la filosofía empresarial

Para la gerente de recursos humanos, las políticas y el esquema de remuneración y demás actividades están alineadas a la misión, visión, valores y comportamientos que conforman la filosofía empresarial. Las actividades educativas también alineadas a la filosofía empresarial se presentan con más detalle en el apartado de acciones educativas de recursos humanos.

#### Responsabilidad de recursos humanos para promover la filosofía empresarial

Asume y declara la gerente de recursos humanos su responsabilidad de promover la filosofía empresarial con sus actividades.

Estamos trabajando desde el momento que ellos me invitan a ser parte de esta organización, pues obviamente contribuyo a que la misión y visión y valores se lleven a cabo, así como

el ir buscando el sentido de éxito y de pertenencia en el mercado, como organización. (E2RH, párr. 29)

Partiendo de la filosofía empresarial, se enfoca en promover el bienestar de la gente, contar con herramientas para realizar un trabajo conjunto con los líderes para lograr un buen clima laboral, nunca perder la sensibilidad de la gente, que trabajen en un clima de seguridad y al mismo tiempo que la empresa sea competitiva.

Estar muy sensibles hacia la gente, pero con los líderes también, porque a veces yo como capital humano lo puedo proveer y todo... pero no esperes a que yo voy a ser la que te voy a solucionar, voy a ser un canal o fuente de ayudarte a que la gente... soy la más interesada el sentido de pertenencia de la gente, pero colaborando con las buenas prácticas de los líderes, entonces trabajar mucho compromiso también con las cabezas. (E2RH, párr. 185)

### **Educación en la empresa Comefrut.**

#### ***El empresario de Comefrut y la educación en la empresa.***

El empresario de Comefrut y la empresa como ámbito educativo

Sobre el tema de que la empresa puede ser un ámbito en el que la persona puede ser educada, el empresario de la comercializadora de frutas finas afirma:

Por supuesto que se puede y no solamente se puede, se debe educar, creo que como empresarios estamos llamados también a ir formando. Digo, de darles la oportunidad de... de un crecimiento a la gente, este... no sé, dándoles las facilidades, pues sí el tema de... de capacitación técnica, oye pues curso de Excel, independientemente que para tu puesto lo ocupes o no lo ocupes. Uso de capacitación de la computación equis. Pero también con el tema de valores. (E2E, párr. 182)

Es interesante también el ejemplo de vinculación que menciona con una asociación donde se ofrece capacitación y posibilidades de desarrollo a las esposas de los trabajadores:

Aquí en Baja California, apoyamos y nos adherimos al programa de... ANSPAC<sup>18</sup>, donde las esposas de los trabajadores pues ahora sí que darles un mensajito primero, a través de manualidades, el mensaje detrás de ellos era el tema de... de valores... para el colaborador y toda la familia igual. (E2E, párr. 182)

Empresario de Comefrut y las acciones educativas.

No hay información concreta de parte del empresario sobre las acciones educativas de la empresa, sólo menciona como ejemplo, la posibilidad de dar becas hasta del 50% del costo de los estudios que un empleado que lo solicite, y cumpla con las obligaciones de su trabajo y “facilitándoles parte de la jornada de trabajo y las instalaciones para que se formen” y además cumplir con sus estudios” (E2E, párr. 184).

En resumen, se percibe la convicción que la empresa es responsable de educar a sus empleados e influir en la sociedad, en ese orden, primero el empleado, luego en la familia y después incluso en la comunidad.

### ***El director de Comefrut y la educación en la empresa.***

Empresa como ámbito educativo

El director piensa que en la empresa se puede desarrollar el personal, y lo relaciona con actividades como la capacitación, o una ruta de crecimiento en responsabilidades y nuevas

---

<sup>18</sup> Asociación Nacional Pro Superación Personal, Asociación Civil (ANSPAC): tiene el objetivo de promover el progreso social de los adultos que trabajan a través de programas educativos sobre autoestima y autorrealización.

competencias. Respecto a la idea de que la empresa es un entorno en el que se puede desarrollar el personal comenta:

Me agrada mucho esa idea, de que lo estemos viviendo ahorita... pues no, pero sí estaría muy bien, o sea, por ejemplo, ahorita a la gerente de recursos humanos la van a meter a un curso de certificación y está súper motivada... yo creo que a todos les interesa eso. (E2D, párr. 174 – 175)

#### Acciones educativas, director de Comefrut

El director menciona a lo largo de la entrevista, la inducción, la capacitación, y casos de autoaprendizaje, pero no se cuenta con información detallada de cada actividad.

#### Mentoría

El director proporciona un ejemplo del enfoque que aplican en las reuniones uno a uno, con la intención de ayudar al colaborador a mejorar.

Mira este es el encargado de la logística de aquí de Mexicali, ya me está preguntando si hoy realizaremos *one to one*, o sea, ha de traer una necesidad y hoy me toca hablar con él. Los colaboradores están pidiendo las reuniones... si percibieran que es una reunión de voy con mi jefe a que me cobre mis deberes... dices, hójole, si no voy muy bien... pero sí lo ven como una oportunidad de ayuda. (E2D, párr. 216 – 218)

#### Ejemplos de desarrollo en la empresa

En la empresa hay personas que muestran interés por aprender, toman la iniciativa para prepararse y adquirir nuevos conocimientos útiles para asumir mayores responsabilidades en el

trabajo. “Si tenemos varios casos, tenemos unas chavas aquí arriba y empezaron ahí en el despacho, ellas estaban encargadas del despacho este... tengo otro caso de un *customer service* que ahorita está como vendedor también” (E2E, párr. 177 - 178). Además, menciona otros casos:

Las chavitas que ves allá son unas flechas, ahorita ellas se saben los códigos de la fruta, te saben un poco las rutas, de cómo van la mercancía, saben los nombres de los choferes, entonces las puedes colocar en crédito y cobranza, verdad, porque saben cómo están los procesos de los clientes etcétera, entonces, este... Sí, sí, ellas ven que hay desarrollo, pero hay que motivarlos más. (E2E, párr. 180)

Ejemplos de fracaso en el desarrollo de personal en la empresa

En ocasiones se promueve a alguna persona a un cargo nuevo, sin verificar que tenga las competencias necesarias para el nuevo puesto, la empresa puede ir aprendiendo de esas experiencias:

Por ejemplo, Alfredo es un muchacho que hace tiempo estaba muy joven y le dieron la logística de la empresa y la verdad se lo comieron vivo, pero en ningún momento dijeron: oye, líquidalo o dalo de baja. Más bien la instrucción fue: ponlo en un área donde se desarrolle y vamos a ver, pues para qué lo tronamos... y ahorita ya está haciendo su función bien y ya estamos pensando en darle un proyecto. (E2E, párr. 183)

### ***Recursos humanos de Comefrut y la educación en la empresa.***

Recursos humanos y la empresa como ámbito educativo

La gerente de recursos humanos considera que en las empresas en general se pueden desarrollar las personas, señala con base en su experiencia como factor clave que se involucre la dirección general, recursos humanos y la persona interesada.

En general, en mis otras experiencias de otros giros, me han tocado empresas (en las que se involucran para desarrollar al personal) en un 50 y 50, tanto dirección general como capital humano, y otros donde sólo se involucran las gerencias y ustedes deciden el desarrollo de la gente... Aquí no en Comefrut... a lo mejor los gerentes y recursos humanos no detectamos a una persona con potencial de crecimiento, pero ellos (dirección general o socios) ya lo identifican, porque dicen, es una gente que tiene más de 8 o 10 años como es posible que no han volteado a verlo, ¿no? Pero a lo mejor ellos lo identifican por el tiempo y la confianza, que eso también es un valor muy fuerte, que aquí lo tenemos muy arraigado... ellos son muy visores en esta parte. (E2RH, párr. 70)

La idea de educación o desarrollo personal en el trabajo, en la Comefrut se conceptualiza como lo que favorece el bienestar, incluso en su modelo de gestión lo consideran como un indicador clave “si hay *KPI's* de productividad... pero vas viendo la razón de ser del modelo el sentido de un bienestar y un sentido de pertenencia con la gente” (E2RH, párr. 86), hay indicadores para los gerentes sobre acciones encaminadas a mejorar el nivel de bienestar de su equipo.

Responde a la pregunta ¿la gente percibe que aquí puede mejorar su desempeño y su conocimiento?

¡Sí! porque la gente, por ejemplo, un líder lo sabe... ahorita le puedo decir en lo que va de este año se han promocionado como 6 posiciones o 7. Entonces la gente lo ve, lo percibe, obviamente nosotros cuando invitamos a talento externo se les dice, de ti va a depender hacia dónde puede crecer, yo ahorita te puedo contratar como despacho o verificación y el



día de mañana te puedes ir a una supervisión, te puedes ir a control logístico, lo que sea, pero va a depender del candidato, que a lo mejor yo así lo veo ahorita formalizarlo en un proceso, eso me hace falta, a lo mejor dejarlo como un proceso. (E2RH, párr. 177 – 178)

#### Recursos para educar en la empresa

Menciona que ha recursos para realizar actividades de desarrollo del personal en la empresa, suficientes, pero sin llegar a derrochar.

#### Acciones educativas de recursos humanos

Dentro de las acciones educativas, la gerente de recursos humanos menciona el *onboarding*, la capacitación, *coaching*, mentoría y autoaprendizaje.

#### Onboarding

La gerente de recursos humanos considera que el *onboarding* se realiza desde la entrevista de reclutamiento con los candidatos que aplican para las vacantes de la empresa.

Me gusta hacerle conocer a la empresa... desde que lo estás entrevistando, lo estás enamorando, lo estás tratando de invitar al equipo de trabajo... entonces que conozca cómo somos, hacia dónde vamos, qué valores trabajamos... a lo mejor no tan específico la misión y visión todavía no. Pero en ese momento si les digo, mira... en la E2 se busca desarrollar... buscamos gente trabajadora... somos esto, no me gusta esto... tenemos tantos años posicionados en el mercado, buscamos un desarrollo de la gente... posterior si es contratado en la empresa, ya en la inducción se explica con una presentación lo que es la empresa. (E2RH, párr. 148)

El proceso de inducción está estructurado en tres etapas: La inducción general a la empresa, la capacitación específica del área y el entrenamiento técnico operativo.

La inducción ayuda a conocer más de la empresa en la cual va a pertenecer, hablamos de visión, misión, valores, además hablamos del código de conducta. Al cierre de ello dependiendo para el área en la cual va el pertenecer, se maneja una capacitación de folios específicamente especializada por un rubro de cómo voy a manejar mis bitácoras. Si es facturista, se maneja otro tipo de rubro donde también conocen la parte de entregas de bitácoras y folios como choferes, como cierre en algunas áreas y se enfoca a decir está en un plan de capacitación de 15 días, tentativamente, operativamente, a veces rompemos en una semana por la necesidad operativa, por ejemplo, una cajera está una semana en *coaching* siguiendo la curva de aprendizaje, donde está junto con otro mentor que le llamamos un entrenador de entrenamiento, él la va encaminando en las buenas prácticas de lo que se debe de hacer, ya después se le deja y empiezas a interactuar y a reconocer ciertas áreas. (E2RH, párr. 61)

Se observa que los términos de coach, mentor y entrenador los maneja de forma indistinta dentro del proceso de inducción.

#### Capacitación

Cuentan con un plan de capacitación anual en dos niveles, el primero relacionado con la capacitación técnica específica dirigida a eliminar fallas, y el segundo enfocado en competencias de liderazgo y comunicación.

El plan de capacitación anual... se hacen ciertas capacitaciones técnicas específicas, dependiendo... del rubro de cada departamento, por ejemplo... para el área de maduración o para el área de logística, donde sabes que algo está fallando, metemos capacitaciones técnicas... oye, tengo otras necesidades... tengo nuevo personal de supervisión y el liderazgo si lo traen, pero necesitamos mejorar el liderazgo más enfocado a la gestión,

entonces buscamos opciones para capacitar en comunicación asertiva, o sea, ya armas un plan de capacitación... posterior a una capacitación de arranque... es un proyecto de plan de capacitación anual. (E2RH, párr. 90)

El plan se realiza cada año, “lamentablemente con lo de la pandemia, nos detuvimos mucho con los planes de capacitación” (E2RH, párr. 115), fue una situación extrema a la que nos tuvimos que adaptar.

Se pretende que los resultados de la capacitación sean tangibles y prácticos, de tal forma que se valore la inversión y se aprueben nuevos cursos o talleres para el personal.

Si ya pasó el curso... pues yo espero con el curso medir y mejorar algo... hay un objetivo. Si lo dejo ahí se quedó en qué bonito hice un curso, aquí están las listas de asistencia... pero yo le doy seguimiento, les digo... tú tienes un compromiso, vamos a decirlo así... supervisor: se te dio este curso, prepárate porque a los 3 meses yo te voy a medir... ¿qué lograste en base al curso que tuviste? ¿qué mejoraste? ¿cómo lo viviste? ¿qué has cambiado? ¿para qué te sirve?... así el día de mañana puedo seguir vendiendo capacitación, si no, me van a decir dirección... que bonito curso, pero pues yo no veo cuál ha sido el resultado. (E2RH, párr. 114)

#### Mentoría

Sobre la mentoría, menciona la gerente de recursos humanos, que cuentan con un programa formal de entrevistas uno a uno, en el que los jefes hablan individualmente con los miembros de su equipo, con el objetivo de ayudarlos a mejorar en los aspectos observados en su evaluación de desempeño, así como reconocer sus logros y motivar su mejora personal. “te sientas con tu jefe y ya te dice... mira yo vi esto que tienes que hacer mejorar. Y también es momento para reconocerles el buen trabajo que han tenido” (E2RH, párr. 93).

El principal obstáculo para este programa es la carga de trabajo “a veces por la operación no llegamos a ese punto (del uno a uno) y cuando una persona está haciendo algo mal, en ese momento le llamas la atención” (E2RH, párr. 93). Se pretende que la retroalimentación personal y positiva llegue a ser parte de la cultura organizacional.

Se preguntó a la gerente de recursos humanos ¿dieron alguna capacitación a los jefes y gerentes sobre el objetivo y la metodología de las reuniones de uno a uno?

Sí, sí, obviamente hubo como un taller... directamente entre gerentes y líderes, hacia dónde vamos y cuál era el objetivo, te lo voy a decir muy honesta... lo ven como que hay... ¿me estás revisando qué estoy haciendo a detalle? y ¿cómo lo estoy haciendo?... y lo sienten a lo mejor como un hostigamiento... pero al día a día si de repente la operación nos gana y dices ay, tengo que ver dónde estoy... a veces resulta que mi enfoque está sin darme cuenta, el 70% a operaciones y el 30% estratégico... debería ser al revés, entonces ahí es donde ves el sentido de decir, a ver, cuál es el sentido de mi posición. (E2RH, párr. 101)

#### Autoaprendizaje

En la empresa Comefrut los empleados pueden aprender por sí mismos cómo se hace el trabajo de las diferentes áreas o departamentos. Es una práctica común que se refuerza por el hecho de que, ante una vacante se tiene la política de buscar en primera instancia promover a algún candidato interno, antes de publicar en medios externos de reclutamiento.

¿Se promueve el autoaprendizaje en Comefrut?

Sí que... que ahora sí que el objetivo del autoaprendizaje, cuando una persona empieza a ayudar en otras funciones adicionales a su trabajo, como posiciones híbridas como el

especialista en maduración, que poco a poco puede aprender la especialidad del de calidad o que sea especialista en despacho o que me ayude en esto, porque tiene ciertos potenciales, entonces a veces tienes una persona que ya es especialistas en tres áreas, independientemente del centro de costo en el que se carga su sueldo. Por ejemplo, tengo uno al que considero en despacho, pues está entrando, surtiendo producto, entrando... entradas y salidas ¿no?... del almacén, pero resulta que de repente también se va a maduración y revisa el gaseo y todo, entonces el auto aprendizaje, si lo hay y diario nada más estar detectando, porque a veces promocionamos ahorita una vacante y a veces, antes de que me la suba la vacante externa, internamente mandamos el comunicativo aquí interno y alguien va a levantar la mano y nos pasa que dos o tres, entran en el proceso. En caso de que cumplan con los requerimientos ya es donde los vamos promoviendo. (E2RH, párr. 171 – 172)

En realidad, se observa que dan prioridad a los colaboradores internos para contratar en las vacantes, aprovechando su experiencia, pero no se identifican acciones concretas para promover el autoaprendizaje de los colaboradores.

#### Ejemplos de desarrollo en la empresa

El desarrollo profesional dentro de Comefrut es una práctica común, las personas con buen potencial y capacidad de autoaprendizaje pueden hacer carrera en la organización.

Tengo contado más de diez casos de desarrollo de gente. Como el que inició como auxiliar de piso y ahorita lo tengo como supervisor, otros... en su momento como jefe de almacén que han estado ascendiendo. Ha pasado gente de una posición de selección de papaya, a ser ahora un jefe de almacén, entonces se han ido promocionando internamente en el grupo,

porque se ve cierto potencial y ellos van enriqueciéndose dentro del desarrollo profesional interno. A veces que sí se ha detectado gente que ingresa y tiene 6 meses y te das cuenta de que tiene mayor potencial y rápidamente se me abre un área, vamos a decir en supervisión de ruta o de donde haya mayor control y se promueve, porque ya uno los ve y dice... Oye, ese chico trae ciertas competencias y habilidades para mayores responsabilidades. Internamente estamos trabajando mucho los líderes y capital humano para detectar esa gente. (E2RH, párr. 64)

Resulta un proceso común y natural dentro de la organización y la cantidad de promociones internas lo confirman, a pesar de que no cuentan con un programa estructurado de rutas personales de desarrollo dentro de la empresa.

#### Ejemplos de fracaso en el desarrollo de personal en la empresa

Reconoce la gerente de recursos humanos, casos de personas que no se desarrollan profesionalmente en la empresa. “sí hay mucha gente, dentro del giro comercial... gente que se ha desarrollado que ahorita de 15 a 20 años, que a lo mejor si ya está, vamos a decir topada en su potencial” (E2RH, párr. 64).

#### *Adopción de la filosofía empresarial en Comefrut*

##### *El empresario de Comefrut y la adopción de la filosofía empresarial*

¿Se mide la adopción del personal de la FE?

El empresario de Comefrut no aporta información específica sobre alguna forma de medir la adopción de la filosofía empresarial por parte de los empleados, pero menciona un ejemplo de actividades que se fundamentan en sus misión, visión y valores en las que colaboran activamente:

Pues lógicamente se ve que a ellos también les agradan el estar participando en algunas actividades por mencionarte algo, en temporada baja en la empresa que se enfoca en la exportación de aguacates, tuvimos algunos meses de temporada baja... y bueno, pues ahora sí que ... no hicimos recortes de personal, pero sí de sacarlos... al campo y participar en campañas de reforestación y de limpieza. (E2E, párr. 173)

#### Resultado

Sobre el tema de resultado en la adopción de la filosofía empresarial por parte de sus colaboradores, el empresario expresa con convicción algunos ejemplos que le hacen pensar que los resultados en ese sentido se están dando. “En la medida que... que el trabajador esté contento, que esté satisfecho con lo que se está logrando, está bien... está más comprometido para con la empresa y nos va bien y se forma un círculo virtuoso” (E2E, párr. 196).

#### Sentido de pertenencia

En este apartado se presentan tres elementos que manifiestan el sentido de pertenencia a la empresa, el primero son las personas con antigüedad en la empresa.

Aquí en Mexicali, pues ahora sí que hay gente que, pues que tienen más de veinte años, de veinte a veinticinco años que todavía permanecen en la empresa, digo lógicamente, pues como todos los sectores hay mucha rotación, pero gente que tiene más de 25 años todavía con nosotros, y pues hay una buena lealtad de la gente. (E2E, párr. 143)

El segundo elemento es la participación en actividades de responsabilidad social, reforestación, limpieza, entre otros. “En algunos caminos del lago de Zirahuén, este... en algunas campañas también de participar en pintar alguna escuela. Sí pues, ahora sí que la gente se involucre y pues ahora sí que se pone... pues se pone la camiseta” (E2E, párr. 174).

El tercer elemento es la buena remuneración: “como empresa, insisto, estamos llamados no solamente generar una riqueza... tenemos que ver... también por nuestros trabajadores, por eso los remuneramos de manera justa” (E2E, párr. 191).

¿Inspira y motiva al personal la filosofía empresarial?

El empresario observa en las personas de la empresa, comportamientos que concuerdan con la filosofía empresarial.

Sí, sí, definitivamente esto... nos gusta tener mucho contacto con la gente, no es de que como director de la empresa tenían allá una figura que solamente a lo mejor viene a recoger el... el chequecito ¿no?, sino de alguna manera, sí... sí, estar en contacto con la gente... Ese ese contacto con la gente, pues ahora sí que pues, fue parte de los de los valores, de los principios que nos inculcaron nuestros padres y este... y tratamos de irlo replicando. Entonces ese acercamiento creo que contribuye también este... o eventualmente, pues que compartes ahí en el comedor, ahí con los muchachos también. (E2E, párr.177 - 178)

Coherencia

Sobre la concordancia entre lo declarado en su filosofía empresarial y las acciones y decisiones que se ejecutan en la empresa, menciona:

Pero parte de lo que hemos hecho nosotros desde el primer momento, pues todas nuestras ventas son facturadas, nada de comercio informal, todos nuestros colaboradores, digo, no es nada nada del otro mundo, pero en nuestro sector sí, sí se marca la diferencia de que todos los colaboradores están en nómina y con el 100% de su ingreso, con todas las prestaciones sociales que corresponden. (E2E, párr.144)



Y al observar a la mayoría del personal, reconoce que responden a su compromiso con la empresa, “por supuesto que sí están satisfechos, el nivel de exigencia es alto, pero... pero hay mucha gente que sí está muy comprometida” (E2E, párr.186).

*El director de Comefrut y la adopción de la filosofía empresarial*

¿Se mide la adopción del personal de la filosofía empresarial?

El director de operaciones menciona que en la empresa todo se puede medir. Sobre la filosofía empresarial que han traducido en comportamientos menciona que “lo importante de medir es de que todo esto se desdoble en hechos” (E2D, párr. 29). Por el momento están enfocados en el comportamiento “yo cumplo” más adelante pasarán también al comportamiento sencillez:

Todo se mide, por ejemplo, decir yo cumplo, ¿con que cumples? con mi programa de trabajo, mi listado de actividades... cumplo con mis indicadores, por ejemplo, sencillez, bueno, tenemos que ir viendo cómo vamos a medir el comportamiento sencillez, pero ahorita estamos, así como que muy metidos con él yo cumplo, cumplo con una metodología de trabajo. (E2D, párr. 32)

En general la percepción del director operativo es que se vive la filosofía empresarial, pero no cuentan con un instrumento para medir el nivel de adopción. Por ahora se mide el cumplimiento de los indicadores del puesto de trabajo.

Afirma que falta implementar un sistema de evaluación que permita identificar factores asociados al nivel de adopción de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores de la empresa. Le gustaría poder identificar y reconocer a las personas que viven y promueven la filosofía empresarial:

Nos falta hacer eso, o sea nos falta desarrollar eso, o sea que exista un *champion*. A ver quién es el *champion* de los principios... del principio de colaboro... Se han hecho algunos esfuerzos, nos falta concretarlo más decir, a ver el pin del valor. (E2D, párr. 224)

¿Inspira y motiva al personal la filosofía empresarial?

Comenta que el entorno de trabajo contiene elementos de comunicación de la filosofía de la empresa, pero eso no necesariamente motiva al personal.

Pues es que es que viven en una atmósfera que está cobijada con la misión, valores y comportamientos, pero yo no te podría asegurar que dijera, ah... es que yo estoy motivado porque estuve en una empresa que vende alimento vegetal y vamos a ser líderes, ¿no? Y ahí te diría no. Tal vez pueda decir me gusta mi trabajo, me gusta cortar fruta y olerla y saborearla. Pues sí, o sea, tal vez entre en eso, pero que estén conscientes, no... yo creo que no. (E2D, párr. 163 – 166)

Coherencia

El director da cuenta de ejemplos en los que se analizan hechos contrarios al código de ética y se toman las medidas pertinentes para cada situación.

Cuando ya hay un tema así de ética, respeto, este..., yo lo veo con ellos (dos dueños de la empresa) hace 3 semanas nos pasó una situación, yo les pregunté qué opinión tenía, porque es de una persona, un colaborador que tiene muchos años en la empresa que para mí era darlo de baja, pero de todos modos yo platicué con ellos y ellos si me externaron que no estaban de acuerdo con el comportamiento de esta persona, que levantará un precedente más no despedirlo y ante cualquier falta menor en el futuro, pues si se va. Yo creo que

depende de las circunstancias y de la situación, o sea, oye, que hay que un muchacho se comió una manzana eso lo decide el líder o lo decide el encargado del almacén, oye que un líder está echándole las flores a una muchacha y la muchacha se quejó, o sea, yo tengo que intervenir. (E2D, párr. 232)

En el tema del respeto entre colaboradores está claro que no hay excepciones, si no se vive a cabalidad, hay consecuencias.

Los dueños de la empresa no toleran que se falte al respeto... hemos tomado decisiones sobre personas que... han faltado al respeto y digo no es que aquí hablemos un castellano perfecto, digo, estamos en una central de abastos. Hay bromas y chistes, hay doble sentido, pero... pero creo que eso sí no toleran. O sea, cuando ya brincas esa rayita no se tolera y la gente lo sabe, la gente lo sabe, se nota la diferencia de la E2 con los competidores... sí, es otro mundo. (E2D, párr. 186 - 188)

Se le preguntó al director si las decisiones que se toman en la empresa son consistentemente coherentes con la filosofía empresarial o en alguna circunstancia se harían excepciones:

No, yo creo que no. Yo creo que una de las cosas que protegen mucho el consejo es la relación con proveedores, la relación con clientes, no me ha tocado ver una decisión que atente contra ellos ni contra los colaboradores, o sea y creo que, contestando tu pregunta, yo sí siento congruencia en las decisiones. (E2D, párr. 50)

En la misma línea de la coherencia, el director señala casos en los que no se ha incurrido en malas prácticas solicitadas por personal de algún cliente, aunque se pierda la oportunidad de una venta.

Yo creo que la congruencia pues aquí en este negocio se maneja mucho dinero y muchas veces por querer venderle a alguien, los colaboradores de ese cliente, pues te pueden pedir una pues que le des favor... y a veces batallamos mucho. O sea, ¿hay clientes que... que pudieran tener malas prácticas? Sí. Nos ha pasado con equis cliente este... alguna vez le ofrecimos una carga de duraznos y nos la regreso. Luego... sacamos mercancía que pudiera estar dañada efectivamente y nos la regresó otra vez... Luego esa mercancía se la vendimos a un tercero... ¿qué crees? la vendió al cliente que nos la rechazó a nosotros dos veces. (E2D, párr. 57 – 58)

También habla de la coherencia y el ejemplo del director general en el cumplimiento de comportamientos de su filosofía empresarial.

Podrás ver por ejemplo de eso son los comportamientos. O sea, nosotros vamos hacia disfrutar lo que hacemos, ser sencillos, ser sencillos, la misma Dirección General así es y... uno no puede andar con... con esta opulencia de nada, sino ellos mismos son sencillos, pues uno hay que ser sencillo, colaborar, entre otros. Entre otros comportamientos. (E2D, párr. 26)

Finalmente, sobre la coherencia en la empresa, el director habla de actividades de responsabilidad social:

La empresa hace donativos a instituciones de beneficencia, por ejemplo, el banco de alimentos de Tijuana regularmente va por mercancía que es comestible, y ya no está para venta a un cliente... en vez tirar el producto que todavía se puede utilizar. Otro ejemplo es que se le da trabajo a un grupo de personas que están en rehabilitación por drogas. (E2D, párr. 132 - 135)

*Recursos humanos de Comefrut y la adopción de la filosofía empresarial*

¿Se mide la adopción del personal de la filosofía empresarial?

La gerente de recursos humanos señala que recaban información sobre la adopción de la filosofía empresarial en la encuesta del clima laboral:

Fíjate que en la última evaluación de clima (laboral) que hicimos, nos enfocamos mucho en misión y visión y valores, no... yo sé qué es la filosofía, la hablas en general como organización, pero nosotros nos enfocamos mucho a... hacia el conocimiento y sobre todo los valores. (E2RH, párr. 118 – 119)

Sobre los resultados obtenidos de la evaluación afirma que son útiles para “saber de la gente que tan familiarizada está con la misión, a veces... te das cuenta de que tú 40% no conoce exactamente la visión y valores... sí nos ha pasado” (E2RH, párr. 122 – 123).

Sentido de pertenencia.

Sobre el sentido de pertenencia, considera que en los empleados de la empresa si existe el sentido de pertenencia “vas viendo la razón de ser de un modelo del sentido de un bienestar y un sentido de pertenencia con la gente” (E2RH, párr.86).

Coherencia, ¿se vive la filosofía empresarial en la empresa?

Observa la gerente de recursos humanos, que la filosofía empresarial la promueven a través del cumplimiento de comportamientos, repetidos constantemente hasta que se conviertan en hábitos buenos. En ese sentido identifica áreas de oportunidad: “somos un poquito incoherentes ante el sentido de decir, oye, aquí había un valor que me está diciendo pues que tengo que ser

concreto o coherente, lo que estoy diciendo entonces tenemos que seguir trabajando día a día”. (E2RH, párr. 47). No menciona ejemplos concretos.

Señala algunas dificultades para la implantación de la filosofía empresarial y la coherencia con el personal:

Yo creo que es como todo... de inicial, puede haber de un 60% que lo veo muy positivo y un 40% que lo ve como que más trabajo, discúlpenme la expresión, ¡ash! no hay manera, o sea como porque lo tengo que hacer, existe como que esas reacciones epa... vamos a decir no empatía hacia el proceso que estamos viendo que sí... en fin, acaba una mejora, pero nosotros como líderes tenemos que saberle llegar a que sean empáticos, eso que estamos viendo y que se empiece a enamorar de este proceso... es la tarea, como le he dicho a los líderes de nosotros, de enamorar a la gente, ... le mentiría si te dijera no al 100%, la gente se enamora y trabaja... es mentira, en el mercado... la realidad cuando estás en la operación la gente termina a veces boicoteándote. (E2HR, párr. 135 – 137)

Se considera valiosa la información de Comefrut porque aporta información para el análisis de las proposiciones o supuestos teóricos. Comefrut presenta concordancia entre sus informantes de las entrevistas en los siguientes temas: conocen su filosofía empresarial y están de acuerdo con ella; están realizando actividades para transmitirla con la intención de que el personal la adopte; la empresa es un ámbito educativo, que entre las actividades de mejora para el personal cuentan con el *onboarding* y la capacitación. En las respuestas de dos informantes también se observa la mentoría como actividad institucional en la empresa.

Respecto a la evaluación de los resultados de adopción de la filosofía empresarial, y a la coherencia, hay diferencia de opiniones. La gerente de recursos humanos afirma medir indirectamente la adopción del personal de la filosofía empresarial por medio de la encuesta de

clima laboral, situación que no satisface la necesidad de la empresa por evaluar un elemento estratégico que puede favorecer o dificultar el logro de sus objetivos. Tanto el empresario como el director reconocen que no miden la implantación de la filosofía empresarial.

Finalmente, se identifica un desacuerdo entre lo expresado por el empresario y la del director sobre la premisa de que la filosofía empresarial motiva al personal. Lo expresado por el empresario refleja su conocimiento e intención de promover la cultura empresarial, primero con el ejemplo y con la cercanía a sus colaboradores, y los principios fundamentales de su empresa le motivan para ejercer su trabajo profesional con el propósito de aportar al desarrollo y crecimiento tanto de la empresa, como de sus colaboradores y de la sociedad a la que forman parte. En contraste, el director de Comefrut, conoce, promueve y trata de vivir la filosofía empresarial, en sintonía con el empresario, pero expresa sinceramente que la filosofía empresarial no le motiva, bajo el supuesto de que por leer la misión visión y valores de la empresa ese simple hecho no le motiva, y sostiene que los enunciados de filosofía empresarial no motivan, posiblemente por considerarlos como letra muerta. Situación que puede provocar una reflexión sobre la forma de definir, redactar y comunicar la filosofía empresarial, para que resulte más significativa a los colaboradores de la empresa.

*Monografía empresa Diseconst***Caracterización Diseconst.**

La empresa de diseño y construcción de infraestructura industrial fue fundada por un emprendedor originario de la ciudad de Torreón, Coahuila. El empresario obtuvo el título de arquitecto por una reconocida universidad ubicada en Monterrey, Nuevo León. Desde su etapa como estudiante, el arquitecto estuvo ilusionado con emprender su propia empresa con base en su formación profesional y capacidades personales.

En 1963, el arquitecto fue invitado a realizar un proyecto en Mexicali, Baja California, por quien sería su primer socio. Con una visión de futuro identificó la oportunidad de constituir su empresa y ser independiente, en ese momento decidió asumir los riesgos y se dedicó exclusivamente al proyecto que consistió en el diseño de la primera etapa para la construcción de una nueva institución educativa

La plaza para mí tenía atractivos porque es una plaza que se veía que iba a crecer y aparte en una plaza fronteriza, y a mí siempre me ha gustado la frontera, pero así fue un impulso... ¿verdad? Audacia se podría decir, porque me viene sin conocer a nadie, sin tener las naves. (E3E, párr. 23)

Al empresario siempre le ha motivado, trabajar arduamente para generar fuentes de empleo, y al mismo tiempo obtener utilidades para los propietarios, este pensamiento quedó plasmado en los valores de la empresa constructora desde los inicios.

En 1983, después de 20 años de enfocarse al diseño arquitectónico y administración de obras, como el palacio municipal de Mexicali, el empresario decidió ampliar su cartera de negocios para incluir la construcción de infraestructura industrial para empresas multinacionales, conocidas



localmente como maquiladoras, esto debido a la gran oportunidad de negocio que hasta el día de hoy representan.

Conforme crece y evoluciona la empresa en nuevos nichos de mercado, se incorporan jóvenes con formación profesional, especialmente se buscaba entre los perfiles de los nuevos integrantes un conjunto de valores compatibles con los del fundador, varios de estos integrantes continúan laborando en la empresa y algunos ocupan posiciones directivas. Estas incorporaciones produjeron un impulso significativo a la empresa al desarrollar nuevas habilidades organizacionales, capacidades tecnológicas y una cultura organizacional apropiada para el crecimiento de la empresa. Se establecieron oficinas en Mexicali, Tijuana, Monterrey y Ciudad de México. Entre sus principales edificaciones se encuentran naves industriales, centros comerciales, edificios de oficinas, edificios públicos, iglesias, hoteles, cárceles, centros de distribución, puentes, bancos, escuelas, entre otros, que denotan el crecimiento importante que la empresa experimentó.

En el 2022, la empresa contaba con un total de 547 empleados, alcanzando una presencia nacional y orientada a la exploración de nuevas oportunidades de negocio, todo esto derivado de un sólido crecimiento a través de los años.

### **Filosofía empresarial en Diseconst.**

#### ***El empresario de Diseconst y la filosofía empresarial.***

¿Qué es filosofía empresarial?

El socio fundador comenta sobre la filosofía empresarial que el crecimiento que ha experimentado la empresa no ha estado exento de dificultades. La variedad de problemas que ha tenido por resolver y las oportunidades de negocio que han sido capitalizadas requirieron que la empresa desarrollara una fuerte visión anclada en valores firmes. Los socios de la empresa de

diseño y construcción, desde su fundación definieron una filosofía empresarial para que fuese su punto de referencia, soportar la toma decisiones de negocio y hacer frente a las vicisitudes.

Para superar esas dificultades o esas angustias del empresario hay una idea detrás, una filosofía empresarial que dé una misión, una visión, valores, y “tiene que ser la misma en toda la empresa, para que haya unidad y mantener el prestigio” (E3E, párr. 65).

Una de las ideas más fuertes que ha permeado es la del trabajo duro, la cual está declarada en la filosofía empresarial. Añade el empresario de Diseconst que:

No hay nada gratis en el entorno empresarial o en el mercado, por lo que es necesario ser eficientes, trabajar con honestidad, cumplir a cabalidad los compromisos con los clientes, ser justos con los colaboradores de la empresa, así como ser socialmente responsables. (E3E, párr. 67)

Al mencionar cómo se realiza el trabajo en Diseconst, refleja la filosofía empresarial como algo que se debe vivir en cada jornada laboral.

Siempre se ha trabajado duro en este negocio, quizás a veces con más eficiencia que otras, siempre se ha trabajado con honestidad con querer hacer las cosas con profesionalismo, o sea, cumplir con lo que ofrecemos y así hay una filosofía de negocio y también con justicia hacia los que trabajan con nosotros, sea y por supuesto, pues siempre hemos tenido en mayor o menor grado un compromiso social. (E3E, párr. 71)

Estos valores se han mantenido por más de 50 años, con algunas adaptaciones que se realizaron durante ejercicios de planeación estratégica.

¿Cómo se definió la filosofía empresarial?

El proceso de institucionalización de la empresa, a través de la creación de filosofía empresarial fresca y renovada, se llevó a cabo con el apoyo de consultores especialistas en estrategia corporativa y alta dirección. Se puso en marcha un trabajo colaborativo entre socios fundadores y socios jóvenes con el objetivo de realizar la planeación estratégica, en la cual su filosofía empresarial quedó definida y declarada formalmente.

¿Cómo se pretende alinear en la empresa?

En los primeros años de la empresa, la filosofía empresarial fue transmitida de los socios a los colaboradores por medio de mecanismos informales, desde conversaciones casuales hasta juntas de trabajo. Si bien hubo intentos de realizar ejercicios que ayudaran a hacer la filosofía explícita, no se concretó una declaración formal de la filosofía empresarial. Fue hasta el 2005 que los socios fundadores, tres en ese momento emprendieron un proceso de relevo generacional al invitar a jóvenes con liderazgos emergentes a participar en la empresa, tras un proceso concienzudo, se transfirió el mando de la dirección general y la dirección de nuevas unidades estratégicas de negocio. Esta transición generacional y de cultura incentivó los trabajos para el desarrollo de una filosofía empresarial con todos sus componentes.

Se pretende alinear por medio de actividades de valores, capacitaciones, y, sobre todo, con el ejemplo.

Siempre hemos tenido una filosofía de que no hay nada gratis, no, o sea, en esta organización desde siempre se ha trabajado duro, o sea, por ejemplo, el otro día después de que me puse la vacuna a la tercera todo aporreado, bueno, por lo menos fui al negocio a tocar base. (E3E, párr. 70)

*El director de Diseconst y la filosofía empresarial.*

¿Qué es la filosofía empresarial?

En lo que respecta al director operativo de una unidad de negocio, define el concepto de filosofía empresarial, aplicable en general para todas las empresas:

Son aquellas directrices que establece la organización basados en diferentes elementos, entre otros, pueden ser los valores, virtudes este inclusive conductas eh... a las que el personal en su conjunto se debe de apegar para la realización de sus funciones, como parte integral de la empresa. (E3D, párr. 16)

Con base en su experiencia profesional en diferentes organizaciones, piensa que las empresas deben disponer de una estructura adecuada para implementar su filosofía empresarial, si pretenden que se viva en la práctica y no se quede en un discurso o en una intención.

O sea, una parte es el discurso y otra es lo que realmente pasa... esto es muy común, esto es esto, yo lo he encontrado en distintas organizaciones en las que me ha tocado trabajar, donde el discurso, la misión, la visión, los objetivo a corto, mediano plazo, etcétera, establecen todo una intención que se quede en eso, en un discurso, en una intención, porque ya en la práctica derivado de que no se hacen los ajustes estructurales que se requieren para implementar una ... una filosofía que va de la mano seguramente de los procesos de la comunicación y la información de los mismos y sobre todo de la validación y la puesta en práctica. (E3D, párr. 29)

¿Conoces la filosofía empresarial de la empresa Diseconst?

Ahora bien, enfocado en la empresa constructora señala conocer sus valores debido al curso de inducción que recibió al iniciar su relación laboral. En lo que respecta a la pregunta ¿Estás de

acuerdo con la filosofía empresarial de la constructora? Responde en dos niveles, por un lado, la filosofía empresarial en lo general y por el otro la filosofía empresarial en lo particular, de modo que su aceptación difiere entre cada uno: “Creo que en lo general sí, por supuesto, en lo general sí. Sin embargo, creo que en la práctica no sucede” (E3D, párr. 29).

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

Señala estar de acuerdo en lo general y por el contrario estar en desacuerdo en lo particular en algunos aspectos:

Creo, creo que podría decir que en lo general sí hay algunos aspectos en lo particular que no, este... pero si tendría que responder hoy... de la filosofía de la empresa ¿tú estás de acuerdo? Sin entrar en detalles la respuesta es sí. Sí ya me meto en ciertos detalles, pues encontraríamos que... algunas cosas con las que no estoy de acuerdo. (E3D, párr. 57)

Por otra parte, atendiendo a la pregunta ¿Participaste en la definición de la filosofía empresarial? Responde: “no, no, no. Cuando llegué aquí ya estaba” (E3D, 25).

¿Le cambiarías algo?

Al director de Diseconst, le gustaría que fuera más específica la filosofía de la empresa, para expresar esta idea, hace una analogía con el sistema jurídico, donde hay una constitución que garantiza los derechos a todas las personas, pero se tiene que concretar por medio de leyes secundarias. Así conceptualiza la filosofía empresarial, como un elemento general, que debería especificarse en reglamentos. Echa de menos en la empresa el desglose de comportamientos

esperados por cada área. Piensa que cada área debería contar con una filosofía organizacional propia alineada con la de la empresa.

Creo yo que como área de servicio sí deberían de tener una... una filosofía, ahora hay dos formas de que de que esto se lleve a la práctica una es ponerlo por escrito y que todo mundo sepa cómo está el asunto y el otro es que quien encabece esa área, dé el ejemplo y ponga el ejemplo de lo que debería de ser. (E3D, párr. 53)

#### Responsabilidad del director para alinear a la filosofía empresarial

Con referencia a la responsabilidad de alinear estrategia y ejecución a la filosofía empresarial se le cuestionó: ¿El director tiene que hacer la alineación de su gestión a los principios de la empresa? Contestó que sí, pero “una cosa es alinear y otra cosa es que sucedan” (E3D, párr. 105). Menciona la idea de que realizar capacitación al personal con la intención de alinear su comportamiento a la filosofía empresarial puede no ser eficaz, “una vez que tuviste el curso nadie te garantiza que esa persona al salir, lo va a aplicar” (E3D, párr. 105). Concluye que es difícil que el director asegure que se apliquen los valores y principios de la filosofía empresarial en todos los proyectos.

Es complicado no sólo porque cada proyecto es distinto y los equipos suelen conformarse de manera diferente por proyecto, sino también por cuestiones de distancia. Ahorita tenemos obra foránea, hemos traído obra foránea y no nomás una, un año hicimos todo fuera, este entonces es complicado hacerlo, pero como director, pues van dando una serie de directrices y de líneas, y hablas con los adecuados. (E3D, párr. 107)

¿Tomas en cuenta la filosofía empresarial para tu planeación estratégica?

Acerca del apoyo en la filosofía empresarial como referente al realizar su planeación estratégica, comenta haber corrido riesgos y tomando decisiones las cuales “no tienen nada que ver con la filosofía de la empresa” (E3D, párr. 77). Más bien se apoya en su experiencia como profesional en el sector de la construcción.

En un porcentaje quizá eh... , pequeño, voy a decirlo así, si hablo del 100% por ponerle una métrica, tal vez el 10% tendría que ver con la filosofía y la empresa, el resto es más basado en un tema de experiencia, sin embargo, hay convergencias, sí. (E3D, párr. 81)

Sobre la convergencia de su planeación estratégica y la filosofía de la empresa, después de una breve pausa afirma lo contrario “pero no significa que yo la tome como referencia, no sé si son convergencias” (E3D, párr. 83).

### ***Recursos humanos de Diseconst y la filosofía empresarial.***

¿Qué es filosofía empresarial?

Por su parte, la persona responsable de Recursos humanos —con poco más de dos meses de antigüedad en la empresa— define el concepto de filosofía empresarial como “los valores y políticas que establece la empresa como base para el desarrollo del personal en su trabajo” (E3RH, párr. 20).

¿Conoces la filosofía empresarial de la empresa de diseño y construcción industrial?

Al referirse al concepto aplicado en la constructora, no lo recuerda de memoria, pero afirma poder identificar los valores que se viven, y los describe como un “sabor a la empresa” que distingue a los que se han sabido adaptar a los principios que rigen en el trabajo en la empresa.

¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?

Le motiva e inspira la filosofía empresarial, “sí, sí me gusta sí, y sobre todo que también escucho a compañeros me han compartido experiencias sobre lo mismo, que hablan muy bien de la empresa en cuanto a su filosofía y valores” (E3RH, párr. 23). Por el momento no identifica la necesidad de realizar alguna modificación en la filosofía empresarial de la constructora.

¿Cómo se pretende alinear?

En la empresa Diseconst, para difundir su filosofía, se considera como responsables al área de recursos humanos y a todos los jefes que tienen colaboradores a su cargo:

Sí como parte de la planeación de comunicación y actividades, pero también les compete a los jefes, a los gerentes que... que tienen un grupo de personas asignados. Es... creo que es trabajo de todos, también y... de los mismos compañeros transmitirlo unos con otros. (E3RH, párr. 116-118)

Responsabilidad de recursos humanos. para promover la filosofía empresarial

En opinión de la responsable de recursos humanos, su responsabilidad en la alinear los comportamientos del personal con la filosofía empresarial, la pone en práctica en sus actividades de escuchar y evaluar las necesidades de los colaboradores, con el objeto de brindar la orientación que necesiten y al mismo tiempo reforzar los principios y valores de la empresa

Se implementan diferentes actividades como son el *onboarding*, evento de valores para jóvenes y adultos llamado Valores 360, evento de valores para hijos de colaboradores de 6 a 14 años llamado H-Kids, posada navideña, capacitación, así como el seguimiento. Como canales de comunicación para promover la filosofía empresarial cuentan con el correo electrónico, la revista



electrónica interna que llama A Tiempo, el portal interno, sistema de información de recursos humanos conocido como BambooHR y las conversaciones entre colaboradores. Utilizan como materiales de apoyo, el paquete de bienvenida, presentaciones institucionales en *power point*, código de honor en formato electrónico e impreso incluso un código de honor de bolsillo y cuestionarios de evaluación. Adicionalmente, se hace una mención al desarrollo de una universidad corporativa que está finalizando el proceso previo a su implementación.

### **Educación en la empresa Diseconst.**

#### ***El empresario de Diseconst y la educación en la empresa.***

Empresa como ámbito educativo.

Los arquitectos que iniciaron la empresa se apoyaron en valores compatibles con su forma de hacer negocios. Ahora cuentan con una filosofía empresarial definida y declarada, que se pretende difundir entre todo el personal: “debemos insistir más en el tipo de valores que tenemos y las razones por las que creemos en la empresa, creemos en el país” (E3E, párr. 103). Se reconoce que las actividades para que los empleados sean mejores personas, va de la mano de ser competitivos en el negocio.

#### Capacitación

Referente a la capacitación en la empresa, el empresario reconoce que es una actividad necesaria para que se desarrolle el personal y la empresa. La capacitación es necesaria porque no todo es empírico y los procesos de diseño y construcción, así como la administración en la empresa se van perfeccionando.

*El director de Diseconst y la educación en la empresa.*

Empresa como ámbito educativo.

En opinión de un director operativo, la empresa transmite la filosofía, valores, conocimientos en lo general, pero reconoce que hace falta trabajar más cuestiones operativas, “es responsabilidad de la organización tener los planes, vamos a decir básicos de entrenamiento, sobre todo para la gente que entra al área de construcción” (E3D, párr. 181).

Considera que la empresa sí tiene una función educativa, no escolarizada, sobre todo en lo relacionado con la estructura funcional y operativa particular de esta empresa, términos, definiciones o lenguaje, algunos adaptados de sistemas de gestión, que resultan únicos comparados con los que se utilizan en otras organizaciones del sector de la construcción.

Cuando se requieren personas para los puestos gerenciales o de liderazgo en proyectos de diseño y construcción hay dos caminos, el primero, es contratar en el mercado laboral una persona externa con experiencia en puestos similares. El segundo, es desarrollar al personal interno, por lo general colaboradores con funciones operativas, en un proceso formativo para que adquiera y desarrolle las competencias de mayor responsabilidad. El director operativo manifiesta ser firme creyente de que es mejor la formación interna y desarrollo del personal en la empresa: “percibo que se le da una relevancia... una importancia a la parte de... de transmitir, de educar, de que mejoren, de que aprendan” (E3D, párr. 248).

### Capacitación

El director operativo de una unidad de negocio, sobre desarrollo del personal en la empresa reconoce que en los ocho años que ha trabajado en esta empresa hay personas que han crecido mucho en conocimientos, capacidades, responsabilidades y también en su remuneración.

Además, señala los que considera como problemas para que la capacitación sea eficaz: La capacitación se realiza en horarios de trabajo, piensa que no se debería de programar en días hábiles, porque mientras el personal se está capacitando descuida su frente de trabajo. Otro punto que resalta es que en la logística de las actividades de capacitación no toman en cuenta las necesidades y tiempos de la ejecución de obra, por ejemplo, cuando le informan que un curso tiene que ser un día determinado porque hay personas que vienen desde Tijuana reacciona: “espérate, qué necesidad, tienes que hacer venir a los de Tijuana” (E3D, párr. 182). No le parece la forma en que se comunica el área responsable de capacitar con las unidades de negocio: “está dislocado y debería integrarse” (E3D, párr. 181).

### ***Recursos humanos de Diseconst y la educación en la empresa.***

#### ***Onboarding***

Cuando es contratado un nuevo empleado, conviene que viva el proceso de inducción a la empresa para que se integre al trabajo de forma eficaz. En la empresa de diseño y construcción de infraestructura se dejó de utilizar el concepto tradicional de inducción, y fue sustituido por el de *onboarding*, debido a que se considera de mayor amplitud en tiempo y en alcance, como menciona recursos humanos:

El *onboarding* es acompañar al empleado desde... desde poquito antes de que entre, hasta que ya pasó unos 3 meses trabajando y dar seguimiento en su desempeño y cómo se ha sentido dentro de la empresa —ahorita no está establecido al 100% pero— la idea es llevarlos de la mano en su recorrido. (E3RH, párr. 373 - 375)

Antes de implementar el *onboarding* como proceso, lo que se hacía por parte de recursos humanos, era estar en contacto con jefes o gerentes de las personas de reciente ingreso para

consultarles sobre la adaptación y desempeño inicial del colaborador, especialmente en fechas próximas al vencimiento de los contratos de prueba. Además de hablar con los recién contratados para ver cómo se han sentido en sus primeros meses de trabajo en la empresa.

Actualmente, no se cuenta con una evaluación formal del proceso de *onboarding*, ni del desempeño inicial y la adaptación de los recién contratados en la empresa. Próximamente se pretende dar seguimiento con el apoyo de un sistema de información de recursos humanos (SIRH) llamado BambooHR, donde se puede programar la evaluación en varios momentos, mismos en los que se activan recordatorios para los jefes y responsables de recursos humanos. Los avances y observaciones del *onboarding* que podrán quedar registrados en el expediente electrónico correspondiente.

Cada vez es más importante para la empresa este proceso, porque se pretende favorecer un entorno de trabajo más humano, se busca que la retroalimentación partiendo de las palabras llegue a mejorar las conductas de todos los colaboradores del trabajo. Se busca que el *onboarding* sea una actividad de mejora personal:

Sí ayuda a las personas, porque... porque vuelvo al sentido de pertenencia a la empresa, el saber que... que no son un empleado más y, sobre todo, que tengan la confianza de aportar lo que... lo que han vivido y sus necesidades para ver si nosotros podemos apoyar o mejorar algo en la empresa. (E3RH, párr. 377 - 379)

Consideran que el *onboarding* empieza cuando ingresa el nuevo colaborador en la empresa, y no se tiene claro si debe terminar a los 3 meses o después del año de la fecha de contratación.

En cuanto al alcance del *onboarding* se considera que no modifica las habilidades del colaborador, pero sí su comportamiento, porque viven un proceso de adaptación a los nuevos compañeros y ayuda a fomentar un buen clima laboral.

### Capacitación

El objetivo de la capacitación que menciona recursos humanos tiene doble alcance; el bien de la empresa y el desarrollo de la persona:

Mantenernos capacitados para cumplir los objetivos de la empresa y que están actualizados y no siempre es nada más lo que requiere la persona, muchas veces si hay una actualización, también para estar siempre, pues con las mejores prácticas y conocimientos. (E3RH, párr. 207)

Recursos humanos maneja una capacitación obligatoria para el proceso de *onboarding*, en la que incluye contenidos relacionados a la filosofía empresarial, código de honor —es el código de ética— y conocimientos iniciales para los nuevos colaboradores. Además, consulta con otras áreas de la empresa sus necesidades de capacitación para elaborar un plan anual.

El DNC, identifica con base en lo que pidan los líderes de equipo, qué capacitación necesita su gente. Por lo general piden alguna capacitación para obtener una certificación, o para aprender a utilizar un sistema que se requiera en los procesos internos. También se programan cursos de áreas de soporte para el personal en general, como son procesos, o sistemas de gestión utilizados en la empresa.

Recursos humanos piensa que los empleados tienen una buena percepción de la capacitación en la empresa, “porque hasta el momento no hemos tenido ninguna queja” (E3RH, párr. 253). Y no tiene conocimiento de algún disgusto relacionado con la capacitación. Sobre los directores piensa que ven a la capacitación como algo muy importante y que la apoyan mucho para mejorar al personal.

Respecto a los resultados de la capacitación, recursos humanos aplica una evaluación en temas de cultura empresarial al final de todas las actividades que organiza, cada participante la contesta y en ese momento se revisan los resultados y da retroalimentación en caso de requerir clarificar conceptos, luego registra los datos del curso y participantes para los reportes a dirección.

De la capacitación realizada por otros departamentos en la empresa, no se miden los resultados de aprendizaje, se espera que, en la implementación de la universidad corporativa, todas las capacitaciones tengan evaluación y seguimiento, “la universidad corporativa que tenemos ya casi un año desarrollándola y próximamente ya se va a lanzar al 100% para que ya esté establecido y de manera organizada y puntual este desarrollo profesional de cada uno de los puestos” (E3RH, párr. 66).

#### Mentoría

Actualmente no está vigente un programa de mentoría en la empresa, pero durante la pandemia se realizó una actividad con el personal de la empresa, en el cual se utilizó la mentoría como apoyo a los equipos para elaborar un proyecto de responsabilidad social con impacto en su comunidad, aplicando la metodología del *design thinking*<sup>19</sup>.

La persona responsable de recursos humanos comenta su experiencia:

Fui mentora de un equipo en el cual se dedicaron a rehabilitar una escuela de un pueblito que estaba muy alejado de la ciudad y contaba con un aula nada más, que estaban

---

<sup>19</sup> El *design thinking* es un proceso que ayuda a los equipos a desarrollar su creatividad, de forma colaborativa, centrado en el usuario, que comprende una secuencia de pasos para empatizar con el cliente, diseñar, prototipar, probar y ajustar el producto las veces que sea necesario para garantizar el resultado del producto o servicio diseñado.

muy mal sus baños, eh... y los techos que tenían. Y en conjunto con los contratistas consiguieron el apoyo para poder rehabilitar esa escuela. (E3RH, párr. 36)

Se impartieron sesiones de preparación para los mentores para que pudieran apoyar a los equipos de forma eficaz. Cada equipo contaba con mentores internos —jefes, gerentes o enlaces de recursos humanos— y externos —consultores nacionales y extranjeros— de la empresa encargada de guiar el proceso.

La mentoría la recibieron colaboradores de la empresa en grupos interdisciplinarios, cada equipo fue integrado por diez personas aproximadamente.

Al terminar el proyecto se evaluó a los mentores con una pregunta abierta sobre el apoyo que brindaron al equipo. Pero el ejercicio de evaluación se enfocó más al resultado final del proyecto que al proceso de mentoría como tal.

Pensando en la posibilidad de implementar un programa permanente de mentoría en la empresa, se menciona como principal dificultad, la pesada carga laboral que tienen las personas en la empresa, por lo que sería necesario planear bien el programa para que fluya adecuadamente el proceso y darle seguimiento.

### **Adopción de la filosofía empresarial en Diseconst.**

#### ***El empresario y la adopción de la filosofía empresarial.***

Al invitar a los nuevos socios en 1983, el empresario los eligió con base en su competencia profesional y en su afinidad de valores personales. Diez años después, decidió incorporar algunos jóvenes a la empresa considerando —entre otros criterios de selección— que fueron formados con valores comunes. Para los recién contratados la oferta de trabajo les llegó justo al concluir sus

estudios de licenciatura. Una vez que habían mostrado su capacidad en el trabajo y liderazgo, en 2004 junto con otros jóvenes empleados, fueron invitados a participar de la sociedad al considerarlos “muchachos muy correctos, de buenos valores y con mucha conciencia” (E3E, párr 17).

Sobre la intención de transmitir su filosofía empresarial a los colaboradores, el empresario afirma que “sí le interesa que la empresa tenga valores y que se difundan al personal” (E3E, párr. 97). Frecuentemente insiste en que se avance institucionalmente en difundir la filosofía empresarial.

¿Se mide la adopción del personal de la FE?

A la pregunta ¿Sus empleados se sienten identificados con la filosofía empresarial? Señala que es necesario indagar y preguntarles directamente a ellos, porque pueden ver las cosas de diferente manera, “posiblemente tengan simpatía por el negocio, pero lo consideren sólo como una fuente de trabajo que les paga la quincena” (E3E, párr. 126).

***El director de Diseconst y la adopción de la filosofía empresarial.***

¿Se mide la adopción del personal de la FE?

Por su parte, el director de unidad de negocio piensa que en la empresa no evalúa este aspecto: Ante la pregunta ¿Se mide el nivel de identificación del personal con la empresa? Responde:



No hay un procedimiento formal, así como cuando sacas una cinta de medir, no lo hay, pero que de facto sí, en el día a día se pone a prueba, y por los resultados de alguna forma se aprecia el compromiso. (E3D, párr. 205)

Coherencia (se vive la FE en la empresa)

El director operativo, expresa su opinión sobre la discordancia entre lo que se declara en la filosofía empresarial y lo que se vive en la práctica en las organizaciones, con base su experiencia profesional después de haber transitado en varias empresas. Y en el caso concreto de la constructora de infraestructura comenta:

Yo creo que en lo general sí, por supuesto, en lo general, sí. Sin embargo, creo que en la práctica no sucede, o creo que en la práctica no sucede, o sea una parte es el discurso y otra es lo que realmente pasa entonces son, hay una y esto es muy común, esto es esto, yo lo he encontrado en distintas organizaciones en las que me ha tocado trabajar, donde el discurso, la misión, la visión, los objetivo a corto, mediano plazo, etcétera, establece todo una intención que se quede en eso, en un discurso, en una intención, porque ya en la práctica derivado de que no se hacen los ajustes estructurales que se requieren para implementar, que se viva la filosofía empresarial. (E3D, párr. 29)

El director de unidad de negocio afirma sobre la coherencia del comportamiento del personal con la filosofía de la empresa, que hay de todo. Sobre las relaciones entre los departamentos comenta:

De pronto otras áreas pues sí, tienen mucho en la empresa y dominan sólo lo que están haciendo, pero no otros conocimientos del negocio, sin embargo, para sus temas su trato es insoportable, además presionan de una manera hasta cierto punto que se contraponen,

precisamente contra los principios de respeto, de trabajo en equipo, de apoyo, de trabajo duro, que están como parte de la columna vertebral. Entonces sí puede ver actitudes, inclusive ofensivas fuertes de algunos integrantes. (E3D, párr. 63)

Por otro lado, reconoce observar colaboradores que tienen mucha lealtad a la empresa, se identifican con el nombre, la marca como organización, “son así como que se adueñan” (E3D, párr. 151), se aprecia una conexión con la organización, esto lo atribuye a la antigüedad, “tienen amor a la empresa porque aquí es gente que tiene toda su vida” (E3D, párr. 157).

No son pocos los casos de colaboradores que hicieron sus prácticas profesionales en la empresa y se han quedado a trabajar por años, para algunas ha sido la única empresa en la que han trabajado y dicen “no me toques a la organización” (E3D párr. 159).

Entonces más que vivirlos creo que hay un sentido de lealtad y de pertenencia, que es importante, que en pocas organizaciones lo... lo he visto... Pero no estoy tan seguro de que entiendan bien la filosofía como tal de la organización, porque si fuera así creo yo que habría una interacción distinta entre las propias áreas funcionales ¿no? Pero creo que tiene más que ver con eso. Sentido pertenencia, el amor a la empresa en el cariño por la organización, porque aquí dura 25 años, etcétera, creo que tiene que ver con eso. (E3D, párr. 161)

Sobre hechos concretos del sentido de pertenencia en la empresa, pone el ejemplo de una actividad —un colado— que empezó un día a las 8:00 am y terminó a las 12:00 pm del siguiente día, fueron 16 horas continuas trabajando, el personal se fue relevando, pero más que un turno había sentido de compromiso con la empresa. El trabajo se terminó cumpliendo con los estándares de calidad y fue una demostración de lo que son capaces.

Reconoce los esfuerzos y limitaciones para la adopción de la filosofía empresarial:

En la organización sí se está transmitiendo los conocimientos, los valores, la filosofía y todo lo demás, en las siguientes, en la siguiente permeabilidad, creo que... ahí hay un trabajo que nos hace falta a todos y me incluyo. Por último, eh... percibo ... que se le da una relevancia, una importancia a la parte de esa de transmitir, de educar, de que mejoren, de que aprendan y realmente son importantes. (E3D, párr. 245 – 248)

***Recursos humanos de Diseconst y la adopción de la filosofía empresarial.***

¿Se mide la adopción del personal de la FE?

Alcanza a percibir cuando el colaborador se va alineando cuando “el trabajo de alguien tiene un sabor a empresa, o sea, eso indica que se ha sabido adaptar a los principios que rigen el trabajo en la empresa” (E3RH, 26).

Como responsable de recursos humanos, reconoce que no mide la adopción de la filosofía empresarial directamente, pero utiliza instrumentos de evaluación que le permiten identificar el estado que guarda en el día a día de los colaboradores:

Con la rotación, o sea, y también, por ejemplo, si estamos hablando del área de obras, por ejemplo, en Nayarit, que hay varios gerentes de obra, también puede ser medido contra los líderes del departamento, tomando en cuenta la rotación y todo eso... Tomamos en cuenta el clima laboral, ahí viene en muchas preguntas sobre toda la filosofía. Entonces, de esa manera, si se puede evaluar. (E3RH, 442 y 468)

Cruza información para profundizar en el análisis de un área o departamento cuando observa indicadores que llaman la atención, por mostrar niveles bajos en competencias asociadas a los valores de la empresa.

Comenta que son frecuentes las experiencias de sus compañeros en las que platican sobre actividades de ayuda o apoyos que reciben relacionados con la filosofía y valores de la empresa. Aunque no todos la entiendan perfectamente o sea difícil aprenderla de memoria, piensa que sí tienen una noción de la filosofía empresarial.

#### Coherencia

La responsable de recursos humanos menciona que “en general el personal vive la misión, visión y valores en la empresa” (E3RH, párr. 345), pero le han tocado casos en los que ha tenido que intervenir cuando alguna persona no respeta el código de honor —código de ética— realizando investigaciones sobre las denuncias que se reciben: “vaya que fue una situación muy personal ahí en... en obra, pero se tomaron las medidas necesarias y que pues correspondía en ese momento” (E3RH, párr. 112).

El resultado de las entrevistas realizadas en la empresa de diseño y construcción de infraestructura contiene información valiosa. Los tres informantes coinciden en la importancia de la filosofía empresarial, manifiestan que conocen la de su organización, reconocen a la empresa como ámbito educativo y hacen referencia a procesos de la capacitación, incluso la responsable de recursos humanos menciona las ventajas de contar con una universidad corporativa que es incipiente en ese momento. También coinciden con el hecho de que no se mide o evalúa la adopción de la filosofía empresarial en su caso particular. Por otro lado, el director operativo difiere

en temas sensibles, manifiesta desacuerdo con la filosofía empresarial y la coherencia, entre otros, se percibe inconformidad con la empresa, pero reconoce valores, sentido de pertenencia a la empresa, lealtad de los colaboradores y conflictos con otras áreas de la empresa.

## Análisis de los casos

### *Empresa Devivienda*

Siguiendo la información de la Figura 9 que presenta entre otras cosas las respuestas de los tres informantes de la empresa Devivienda (Socio, director y RR. HH.) en relación con diferentes aspectos de la filosofía empresarial, la educación en la empresa y la adopción de la filosofía empresarial en la organización se realiza el siguiente análisis:

En cuanto a la filosofía empresarial, se observa que los tres informantes coinciden en conocer el concepto de filosofía empresarial, además, los tres afirman conocerla la FE de la empresa y estar de acuerdo con ella. El empresario, socio y el gerente de RR. HH. coinciden en haber participado en su definición. También el director y RR. HH. confirman que la filosofía empresarial les inspira y motiva, respecto a este punto el Socio no aportó información.

En cuanto a la responsabilidad de alinear la filosofía empresarial, el empresario y el director niegan que sea su responsabilidad, en contraste, para señalar a RR. HH. como responsable de esa actividad coinciden tanto el empresario como el mismo RR. HH. Además, RR. HH. es el único que confirma que sus actividades estén alineadas con la filosofía empresarial.

En relación con la educación en la empresa, los tres informantes coinciden en que la empresa es un ámbito educativo y en la importancia la capacitación que se imparte en la empresa. Sin embargo, el director y RR. HH. mencionan la necesidad de contar con más recursos para educar. De los demás temas no hay información del parecer del empresario. En los siguientes puntos el director y RR. HH. se contradicen sobre la existencia del programa de *coaching* puesto que uno lo afirman y el otro lo niegan respectivamente, el director menciona que reciben *coaching* del corporativo, pero la ayuda que reciben no es un programa de *coaching* formal. Además, se identifican puntos de coincidencia entre director y RR. HH., ambos niegan la existencia de la

mentoría en la empresa y confirman la presencia del autoaprendizaje incluso mencionan casos de éxito en la empresa.

En cuanto a la adopción de la filosofía empresarial, los tres informantes coinciden en que no se mide la adopción del personal de la filosofía empresarial. El empresario y el director coinciden en que no se pueden medir los resultados directamente, y en que el personal si tiene sentido de pertenencia a la empresa. Hay división de opiniones sobre si la filosofía empresarial inspira y motiva al personal, el director y RR. HH. mostraron su conformidad con ese hecho, a diferencia del empresario que se manifestó en contra. Finalmente, el director y RR. HH. concuerdan en que hay coherencia en la empresa respecto a vivir la filosofía empresarial, mientras que el director no se pronunció sobre esta afirmación.

En resumen, se observan puntos de coincidencia y contraste entre las respuestas de los tres informantes de la empresa Devivienda con relación a la filosofía empresarial, la educación en la empresa y la adopción de la filosofía empresarial en la organización, lo que podría indicar posibles discrepancias en la percepción y aplicación de estos conceptos dentro de la empresa.

### ***Empresa Comefrut***

Siguiendo con la interpretación de los resultados de la Figura 9, en lo relacionado a los tres informantes de la empresa Comefrut, a continuación, se describen los puntos de coincidencia y contraste entre las respuestas de los informantes:

En cuanto a la filosofía empresarial, los tres informantes coinciden en que conocen la filosofía empresarial y en que están de acuerdo con ella, a pesar de que solo participó en su definición en empresario. Mientras que el director y el gerente de RR. HH. coinciden en que han adoptado como algo personal la filosofía empresarial y en que la responsabilidad de alinear al

personal con la filosofía empresarial es de ambos. Adicionalmente el director manifiesta que toma en cuenta a la filosofía empresarial en su planeación estratégica.

En relación con la educación en la empresa y la alineación, los tres informantes coinciden en la importancia de la empresa como ámbito educativo y en la relevancia de los programas que implementan de *onboarding* y capacitación en su organización. Además, el director y RR. HH. coinciden en la importancia de la mentoría, aunque no tienen implementado un programa formal, también ambos coinciden en que no se promueve formalmente el autoaprendizaje en la empresa y en que existen casos de éxito en cuanto desarrollo profesional y personal en Comefrut. Respecto al *coaching* sólo se cuenta con la información de RR. HH. que señala no existe en la empresa.

Respecto a la adopción de la filosofía empresarial, los tres informantes coinciden en que no se mide formalmente la adopción del personal de la filosofía empresarial, aunque RR. HH. señala la posibilidad de tener una noción de del nivel de adopción de la filosofía empresarial por parte de los empleados mediante otras evaluaciones, como la del clima laboral o las de desempeño. Sin embargo, RR. HH. se reconoce que el 40% del personal no conoce exactamente la filosofía empresarial. Por su parte el empresario y el director afirman que los resultados de la adopción de la filosofía empresarial por parte del personal si se están dando. En contraste, empresario y director difieren sobre la idea de que la filosofía empresarial inspira y motiva al personal, el empresario lo asegura con certeza y el director piensa que no existe una relación entre la filosofía empresarial y la motivación e inspiración del personal. Finalmente, sobre la coherencia, coinciden el empresario y el director en que se vive la filosofía empresarial en la empresa, mientras que RR. HH. afirma que no todos la viven.

En resumen, los informantes de la empresa Comefrut muestran ciertos puntos de coincidencia en cuanto a la importancia de la filosofía empresarial, la educación en la empresa y



la adopción de la filosofía empresarial por parte del personal, pero también presentan diferencias en cuanto a la adopción personal de la misma y la importancia de ciertos aspectos de la educación en la empresa. Estas discrepancias pueden deberse a diferentes perspectivas, experiencias y roles dentro de la organización. Es importante que la empresa tome en cuenta estas diferencias para lograr una mayor cohesión y alineación en torno a su filosofía empresarial y estrategias educativas.

### ***Empresa Diseconst***

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados de la empresa Diseconst relacionados con los conceptos teóricos de la filosofía empresarial, la educación en la empresa y la adopción de la filosofía empresarial.

En el apartado de filosofía empresarial, se observa que todos los informantes aseguran conocer el significado de filosofía empresarial. De los tres informantes solo el empresario participó en la definición de la filosofía empresarial de la empresa, lo cual no ha sido obstáculo para que todos afirmen conocer la filosofía empresarial de Diseconst. Sin embargo, sólo el empresario y RR. HH. señalan estar completamente de acuerdo con la filosofía empresarial, mientras que el director responde no estar completamente de acuerdo, más bien lo hace con reservas. El director por un lado niega haber adoptado a la filosofía empresarial como algo personal, pero, por otro lado, reconoce que es su responsabilidad como director alinear al personal con la filosofía empresarial, y en su opinión conviene realizar cambios a la filosofía empresarial.

En relación con la educación en la empresa y su alineación, los tres informantes coinciden en la importancia de la empresa como ámbito educativo. Y los tres coinciden en la importancia de la capacitación que imparten en la empresa para la mejora del personal. El director y RR. HH.

además coinciden en la existencia y relevancia del programa de *onboarding* como actividad educativa. El director responde que sí se asignan recursos suficientes en la empresa para brindar la capacitación necesaria al personal y menciona casos de éxito de desarrollo del personal. Por su parte RR. HH. menciona que no existen actualmente programas de *coaching* ni de mentoría, aunque habla sobre algún programa que no fue peramente.

En cuanto a la adopción de la filosofía empresarial, el empresario y el director y RR. HH. confirman que no se mide la adopción de la filosofía empresarial por parte del personal. RR. HH. menciona que es palpable el resultado de la filosofía empresarial en Diseconst. El director afirma que la filosofía empresarial sí inspira y motiva al personal, en cambio a la afirmación de que en la empresa se vive la filosofía empresarial responde de forma negativa y señala que existen incoherencias.

En resumen, se observan puntos de coincidencia entre los informantes en aspectos como el conocimiento de la filosofía empresarial, la importancia de la empresa como ámbito educativo y que no se mide de la adopción del personal de la filosofía empresarial. Sin embargo, también se evidencian contrastes en cuanto al acuerdo con la filosofía empresarial, la integración de esta en la planeación estratégica, lo cual sugiere posibles diferencias de percepción y alineación dentro de la organización.

### **Análisis por tipo de informantes**

#### ***Informantes empresarios***

Los empresarios de las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst muestran puntos de coincidencia en sus respuestas al afirmar que conocen el concepto de filosofía empresarial, han participado en la definición de la filosofía empresarial de su empresa y por lo tanto la conocen y están de acuerdo con ella. Lo que confirma los principios teóricos sobre estos temas. También el punto de vista de los empresarios de Devivienda y de Comefrut concuerdan con la literatura sobre la necesidad de revisar o actualizar la filosofía empresarial cada cierto tiempo. Por otro lado, el desacuerdo del empresario de Devivienda sobre la responsabilidad de los directores de alinear al personal con la filosofía empresarial, contradice los principios teóricos planteados. Por último, el empresario de Devivienda señala a RR. HH. como único responsable para alinear la filosofía empresarial en la organización.

En el ámbito de la educación en la empresa, los tres empresarios coinciden en que la empresa es un ámbito educativo y en la importancia de la capacitación. No proporcionaron información para las demás actividades educativas en la empresa

En cuanto a la adopción de la filosofía empresarial, los tres empresarios coinciden en que no se mide la adopción del personal de la filosofía empresarial. Dos informantes, el de Devivienda y el de Comefrut mencionaron que la filosofía empresarial genera sentido de pertenencia en sus colaboradores. Y por otro lado el empresario de Devivienda pone en duda que la filosofía empresarial motive e inspire al personal, mientras que el de Comefrut afirma con certeza que si los inspira y motiva. Finalmente, el empresario de Comefrut afirma que en su empresa se vive la filosofía empresarial y hay coherencia entre el comportamiento de los colaboradores y la filosofía empresarial.

En resumen, los empresarios de las empresas presentan coincidencias en la importancia de definir y alinear la filosofía empresarial, así como en la valoración de la educación en la empresa. Sin embargo, muestran discrepancias en aspectos como la inspiración y motivación que genera la filosofía empresarial en el personal, la responsabilidad de promoverla por parte de recursos humanos, la implementación de programas educativos específicos y la coherencia en la vivencia de la filosofía empresarial en la empresa.

### *Informantes directores*

Al analizar la información recabada de los directores de las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst, se pueden identificar tanto puntos de coincidencia como de discrepancia con relación a la filosofía empresarial y su adopción en cada organización.

En cuanto a la filosofía empresarial, los tres directores confirmaron que no participaron en la definición de la FE en su organización, pero también coinciden los tres en que conocen la FE de su organización. Sin embargo, sólo el director de Diseconst contradice que esté de acuerdo con la filosofía empresarial de su empresa, mientras que los directores de Devivienda y Comefrut confirmaron su acuerdo. Por otro lado, sólo el director de Devivienda aportó información respecto a que la filosofía empresarial les inspira y motiva, mientras que el de Comefrut señala haberla adoptado como algo personal, en contraste con el de Diseconst que niega haberla adoptado como algo personal.

En relación con la educación en la empresa y su alineación, los tres directores coinciden en que la empresa es un ámbito educativo y en la importancia del onboarding y la capacitación para el desarrollo del personal en la empresa y para la adopción de la filosofía empresarial. Otro punto en el que todos concuerdan es que en su empresa existen casos de éxito de desarrollo

personal y profesional de colaboradores. Respecto a los recursos para educar en la empresa no hay consenso sobre si se asignan los necesarios en todas las empresas. Finalmente, respecto al coaching, mentoría y promoción del autoaprendizaje presentan diferencias en lo que reportan sobre su implementación.

En cuanto a la adopción de la filosofía empresarial, los tres directores coinciden en actualmente no miden la adopción del personal de la filosofía empresarial. El director de Devivienda y el de Diseconst coinciden en que la filosofía empresarial genera sentido de pertenencia e inspira y motiva al personal. En contraste, el director de Comefrut niega que la filosofía empresarial motive o inspire al personal. En cuanto a la coherencia concuerdan en Devivienda y en Comefrut con que sí se vive en la práctica la filosofía empresarial, en contraste el director de Diseconst se contradice en su respuesta y no afirma con certeza su postura, lo que sigue un margen de duda sobre la realidad de ese hecho.

En resumen, a pesar de que los tres directores tienen en común el conocimiento y de la filosofía empresarial, así como la importancia de medir su adopción por parte del personal, existen discrepancias en cuanto a su acuerdo con la misma, la implementación de programas de formación y la coherencia.

### ***Informantes de recursos humanos***

Las respuestas de los informantes de recursos humanos de las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst en relación con distintos aspectos de la filosofía empresarial de sus respectivas organizaciones muestran que todos los informantes coinciden en que conocen la filosofía empresarial de su organización y que están de acuerdo con esta. Además, concuerdan en que ésta les inspira y les motiva. También todos manifiestan acuerdo en que las actividades de RR.

HH. están alineadas a la filosofía empresarial y que entre las tareas de RR. HH. está la responsabilidad de promover la filosofía empresarial con los colaboradores. Sólo el informante de Devivienda participó en la definición de la filosofía empresarial de su empresa. Dos informantes manifiestan que han adoptado la filosofía empresarial como algo personal y que la viven. El informante de Comefrut señala ser corresponsable con el director de alinear al personal con la filosofía empresarial

En lo referente a la Educación en la empresa y su alineación, los tres informantes coinciden en que la empresa es un ámbito educativo. Asimismo, todos están de acuerdo en la implementación de prácticas como el onboarding y capacitación en sus empresas. También todos coinciden en que no existe programa formal de coaching en su empresa. Hay diferencia de opiniones sobre la existencia de un programa de mentoría en sus organizaciones, siendo Devivienda y Diseconst las que reportan que no cuentan con él y Comefrut la que manifiesta si contar con mentoría. Por otro lado, tanto RR. HH. de Devivienda como de Comefrut señalan casos de éxito de desarrollo personal y profesional en su organización. Finalmente, sobre la importancia del autoaprendizaje, coinciden los informantes de Devivienda y de Comefrut, mientras que el informante de Diseconst no proporciona información al respecto.

En relación con la adopción de la filosofía empresarial, todos los informantes coinciden en que no se mide la adopción del personal de la filosofía empresarial. No obstante, en Comefrut comentan que lo miden indirectamente con otras evaluaciones. Sobre el resultado hay consenso entre los informantes que señalan que la mayoría de sus compañeros viven la filosofía empresarial y presentan coherencia con ella, pero no todos.

En resumen, a pesar de que hay puntos de coincidencia entre los informantes de las tres empresas en cuanto a la definición y acuerdo con la filosofía empresarial, la alineación de las

actividades de recursos humanos, la educación en la empresa y la falta de medición de la adopción de la filosofía, también existen discrepancias en algunos aspectos. Estas diferencias pueden deberse a las particularidades de cada organización y a las percepciones individuales de los informantes.

### **Discusión de resultados cualitativos**

Con el objetivo de facilitar la réplica basada en la evidencia obtenida del estudio de caso múltiple, se presenta la Figura 9, que consiste en un cuadro de triple entrada, en el cual se señala si las respuestas de los informantes sobre cada concepto están de acuerdo con la teoría, en desacuerdo con la teoría, o si el informante presenta contradicción en sus respuestas, sobre los temas relacionados con la filosofía empresarial, la educación en la empresa y a adopción de la filosofía empresarial.

### ***Réplicas y generalizaciones analíticas***

Las réplicas se presentan en cuatro apartados, uno por cada proposición. Cada apartado se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se expone el sentido de la proposición; a continuación, se presentan las teorías principales y sus autores; seguidos por el análisis de los resultados de las entrevistas y finalmente se discuten en relación con las teorías mencionadas. La réplica se lleva a cabo en cada apartado para cada una de las tres empresas estudiadas.

Figura 9

Respuestas cualitativas por tema, por empresa y por informante

Empresa	Devivienda									Comefrut									Disconst														
	Informante			Empresario			Director			RH			Empresario			Director			RH			Empresario			Director			RH					
Respuestas*	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C	A	D	C
<b>II. Filosofía empresarial.</b>																																	
Sabe qué es filosofía empresarial.	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X		
¿Participaste en su definición?	X				X		X			X				X		X			X			X				X		X			X		
¿Conoces la FE de la organización?	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X		
¿Le cambiarías algo?	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X		
¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X		
¿Te inspira y motiva?					X		X									X									X						X		
¿La has adoptado como algo personal? ¿La vives?								X						X		X				X		X						X					
Responsabilidad del director para alinear la FE		X			X									X		X				X													
¿Tomas en cuenta la FE en tu planeación estratégica?														X						X													
RH actividades alineadas a la FE									X									X						X									
Responsabilidad de RH para promover la FE	X								X									X						X									
<b>III. Educación en la empresa y alineación</b>																																	
Empresa como ámbito educativo	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Recursos para educar en la empresa					X				X									X															
Onboarding					X				X									X															
Capacitación	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Coaching					X				X									X															X
Mentoring					X				X					X				X															X
Autoaprendizaje					X				X					X				X															
Ejemplos de desarrollo en la empresa					X				X					X				X											X				
<b>IV. Adopción de la filosofía empresarial</b>																																	
¿Se mide la adopción del personal de la FE?		X			X				X		X			X			X			X			X			X			X			X	
Resultado			X			X				X			X			X			X			X			X			X			X		
Sentido de pertenencia	X			X						X			X			X			X			X			X			X			X		
¿Inspira y motiva al personal la FE			X	X					X					X						X						X							
Coherencia (se vive la FE en la empresa)					X				X					X						X						X							

\*A = Acuerdo con la teoría; D = Desacuerdo con la teoría; C = Contradicción del informante.



La réplica de la proposición 1 se dividió en dos partes, por un lado, lo relacionado con el hecho de que las empresas establecieron formalmente su filosofía empresarial, que se desarrolla en el siguiente párrafo, y por el otro, la cualidad de dotar de sentido e inspirar al personal para realizar su trabajo conforme a la misión visión y valores de la empresa, que se presenta en la discusión de la proposición 4, debido a que se considera más significativo analizarlo en ese apartado relacionado con la medición de los resultados para no ser repetitivos.

### **Proposición 1. Definición de la filosofía empresarial.**

En cuanto a la proposición 1 referente a la definición y declaración formal de la filosofía empresarial y la planeación estratégica, a continuación, se presentan algunos conceptos teóricos de los principales autores de literatura sobre dichos temas, con el objeto de contrastar con los resultados cualitativos de las entrevistas a los informantes de las empresas estudiadas.

Según Collins y Porras (2013), no todas las compañías visionarias se constituyen e inician sus actividades con una ideología central bien definida. En la mayoría de los casos, primero empiezan a trabajar, y un tiempo después de la etapa de lanzamiento —aproximadamente a diez años de su fundación—, cuando la empresa ha evolucionado, se clarifica la filosofía empresarial. Generalmente antes de convertirse en empresas grandes.

Por su parte Kaplan y Norton (2012), afirman que la declaración de la misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la empresa y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados a cerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

Sobre el sentido y la misión de la empresa, Lleó et al. (2022) afirman que implantar un propósito compartido en las organizaciones requiere clarificar la identidad de la empresa. Este propósito debe aportar sentido y establecer una misión que impulse el trabajo diario. Además, enfatizan la importancia de que el propósito compartido sea auténtico, coherente e íntegro.

Respecto a los beneficios de contar con un propósito definido y declarado en las empresas, Mackey y Sisodia (2014), manifiestan que el propósito es la razón por la que existe la empresa, y que un propósito superior resulta atractivo y genera —entre otras cosas— un grado extraordinario de compromiso y motivación entre todos los involucrados en la organización.

En relación con la acción de definir la filosofía empresarial, Granjo (2008) afirma:

El impulso creador de la visión, misión y los valores debe partir de la dirección general pero la dirección de recursos humanos no puede ser ajena a este “diseño de empresa”. Es más, el director de recursos humanos debería actuar como catalizador e impulsor de los trabajos que van a llevar a la definición de la visión, misión y los valores. (p. 10)

### ***Réplica por empresas a la proposición 1.***

#### **Devivienda**

En la empresa Devivienda, Se definió y comunicó formalmente la filosofía empresarial cuando habían pasado 15 años de su fundación. Para la definición de la filosofía empresarial se realizó un ejercicio en el que recursos humanos moderó la reunión, en la que participaron, algunos de los socios fundadores, entre ellos el director general, y los gerentes de la empresa. Entonces, de los informantes entrevistados, participaron el empresario y el gerente de recursos humanos, pero el director operativo actual no participó en la definición. Los tres informantes afirman

conocer la filosofía empresarial y estar de acuerdo con ella, además, tanto el director operativo como el gerente de recursos humanos manifiestan que les motiva e inspira.

Con base en lo anterior se confirma como réplica teórica a la proposición 1, al concordar los hechos de la empresa Devivienda con los postulados teóricos de Collins y Porras (2013), Kaplan y Norton (2012), Lleó et al. (2022), Mackey y Sisodia (2014), y Granjo (2008).

#### Comefrut

En lo que concierne a la empresa Comefrut, se tiene evidencia de que, sí cuenta con una filosofía empresarial definida y declarada formalmente, lo cual se realizó en una sesión de planeación estratégica en la que participaron el empresario y otros socios. Cabe mencionar que ni el director ni la gerente de recursos humanos que fueron entrevistados trabajaban en la empresa al momento de la definición de la filosofía empresarial, y por lo tanto no participaron en dicha actividad. Los tres informantes mencionaron conocer la filosofía empresarial de Comefrut, que les inspira y motiva para el trabajo.

Con relación a lo expresado por los informantes de la empresa Comefrut, se confirma como réplica teórica a la proposición 1, al concordar los hechos de la empresa con los postulados teóricos de Collins y Porras (2013), Kaplan y Norton (2012), Lleó et al. (2022), y Mackey y Sisodia (2014).

#### Diseconst

Con respecto a los resultados obtenidos de los informantes de la empresa Diseconst, Se observa que la empresa cuenta con una filosofía empresarial claramente definida y comunicada formalmente. La cual fue formulada en un ejercicio de planeación estratégica en la que participó el empresario con los otros socios de la empresa. Al momento de la definición de la filosofía empresarial, ni el director, ni la responsable de recursos humanos trabajaban en la empresa, por lo

tanto, no participaron en dicha actividad. Sin embargo, los tres informantes de Diseconst afirmaron conocer su filosofía empresarial. Además, la responsable de recursos humanos menciona que le inspira y motiva la filosofía empresarial.

En referencia a lo dicho por los informantes de Diseconst, existe concordancia en lo referente al hecho de que cuentan con una filosofía empresarial definida y declarada, por lo que se confirma como réplica teórica a la proposición 1, conforme a los postulados teóricos de Collins y Porras (2013), Kaplan y Norton (2012), Lleó et al. (2022), y Mackey y Sisodia (2014).

**Proposición 2. Responsabilidad de conocer, adoptar y comunicar la filosofía empresarial conforme a su función en la empresa.**

Como consecuencia de disponer de una filosofía empresarial establecida y declarada formalmente, los integrantes de la empresa son responsables de conocer, adoptar y comunicar dicha filosofía de acuerdo con las exigencias inherentes a su posición jerárquica dentro de la organización. Esto enuncia la proposición 2 de la tesis. Para analizar los resultados cualitativos de las entrevistas a los informantes de cada empresa, se presentan conceptos teóricos de los principales autores de la literatura, con la finalidad de realizar la réplica pertinente.

Según Ruíz, (2019), un paso fundamental para establecer la cultura empresarial consiste primero en definirla, y posteriormente en ‘declararla’. Comunicarla abiertamente, incluyendo los valores que es preciso que todos los colaboradores integren... Hay que vivirlos lo más plenamente posible, y para ello hay que conocerlos y estar de acuerdo con ellos. (p. 97)

Más adelante añade que para comunicar los valores que conforman la cultura organizacional no basta con ponerlos enmarcados en la pared, deben ser practicados por los miembros de la empresa “empezando por el director” (Ruíz, 2019, p. 97).

Lleó et al. (2022), Consideran que implementar el propósito consiste en explicarlo, difundirlo y en desplegarlo para que llegue al día a día de cada departamento, equipo y persona de la organización. Es fundamental que cada empleado entienda cuál es el propósito, sepa por qué es importante y pueda explicarlo con sus propias palabras. Además, los directivos deben aclarar sus decisiones a la luz del propósito, creando un hábito de coherencia que ayude a eliminar las diferencias entre la versión oficial y la realidad de la organización.

Por su parte, Granjo (2008), afirma que el director general, debe de configurar lo que es y lo que quiere ser su empresa, en su plan de negocio debe lograr su visión, de acuerdo con la misión

y respetando los valores. Y respecto al papel de recursos humanos lo considera como fundamental porque debe ser impulsor y catalizador del proceso de definición de la filosofía empresarial, definir la metodología para implicar al personal con la misión, visión y valores de la empresa diseñar los canales y mensajes para la difusión de la filosofía empresarial, entre otras actividades para lograr que el personal conozca y viva la filosofía empresarial.

### ***Réplica por empresas a la proposición 2.***

#### **Devivienda**

La responsabilidad de conocer, adoptar y comunicar la filosofía empresarial dentro de la empresa Devivienda parece generar diferentes percepciones entre los distintos informantes de la organización. Mientras que el socio destaca que los valores y principios de la empresa ya formaban parte de su vida antes de formalizarse la filosofía empresarial, lo cual sugiere una adopción personal previa. Por su parte, el director manifiesta estar de acuerdo con la filosofía empresarial y reconoce su capacidad para inspirar y motivar a los colaboradores. Además, hace referencia a la importancia de mantener una visión y objetivos claros dentro de la empresa. En el mismo sentido, el gerente de recursos humanos se muestra entusiasta y comprometido con la filosofía empresarial, la conoce, la ha adoptado y destaca su impacto en el ambiente laboral, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y la generación de resultados.

Con relación a lo expresado por los informantes de la empresa Devivienda, se confirma como réplica teórica a la proposición 2, en lo referente a conocer, la filosofía empresarial y estar de acuerdo con ella, puesto que los tres informantes así lo confirmaron. Además, el empresario y el gerente de recursos humanos afirman que la viven, la cual concuerda con los conceptos teóricos expuestos por Ruíz (2019) y Lleó et al. (2022).

Ahora bien, en cuanto a la responsabilidad de difundir la filosofía empresarial, el socio enfatiza que ha sido principalmente responsabilidad del área de recursos humanos, quien se encarga de organizar actividades y eventos para promover los valores de la empresa. Por otro lado, el director sugiere que la difusión de la filosofía empresarial recae principalmente en recursos humanos. El gerente de recursos humanos reconoce su papel protagónico en la difusión de la filosofía empresarial, pero también destaca la importancia de la participación responsable de todos los niveles jerárquicos en la empresa, considera a los jefes, directores y gerentes corresponsables en la transmisión de la filosofía empresarial. Cabe señalar que las opiniones del gerente de recursos humanos concuerdan con la teoría de Granjo (2008), pero las del empresario y el director no concuerdan con esta propuesta teórica.

En síntesis, mientras que el Empresario y el director asignan la responsabilidad de difundir en la empresa alinear al personal con la filosofía empresarial principalmente al área de recursos humanos, el gerente de esta área destaca la importancia de la participación responsable y activa de todos los niveles jerárquicos en la empresa en dicho proceso.

Esta disparidad de opiniones dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la organización puede tener implicaciones significativas en la implantación exitosa de la filosofía empresarial. El hecho de que el empresario y el director no asuman como propia la responsabilidad promover la filosofía empresarial puede generar descoordinación y falta de coherencia en los mensajes transmitidos a lo largo de la organización. Por otro lado, la postura del gerente de recursos humanos resalta la necesidad de una implicación directa de los líderes en la transmisión de los valores y principios empresariales, lo cual puede contribuir a una mayor cohesión organizacional y alineación con los objetivos y cultura de la empresa.

Entonces, en lo relacionado con la comunicación de la filosofía empresarial, se identifica discordancia entre la teoría y lo expresado por el empresario y el director de Devivienda, lo que se considera una réplica analítica que provoca nuevas reflexiones al respecto.

#### Comefrut

El Empresario, manifiesta su conocimiento, acuerdo y compromiso con la definición y estrategias de comunicación de la filosofía empresarial en Comefrut. En el mismo sentido, el director muestra un conocimiento profundo de la filosofía empresarial de la empresa, mencionando que la conoció durante su proceso de reclutamiento y destacando la importancia de la visión y misión en la organización. Además, expresa que se identifica con los valores de la empresa, especialmente en lo relacionado con la calidad y la simplicidad. Aunque no participó en la definición de la misión y visión, se involucra en el proceso de transformación de la empresa y considera que la estrategia debe girar en torno a los valores y la misión establecidos. A pesar de no memorizarlos, reconoce la importancia de difundirlos y alinear a su equipo con ellos. Por su parte la gerente de recursos humanos de Comefrut asegura conocer la filosofía empresarial de la organización y señala que es clave seguir trabajando hacia dónde va la filosofía empresarial de Comefrut

En lo que respecta a la adopción personal de la filosofía empresarial, el director muestra un compromiso activo al incorporar los valores en su forma de dirigir, teniendo en cuenta la misión y visión en sus decisiones estratégicas y reconociendo su responsabilidad de difundir y alinear a su equipo con esos principios. A pesar de resaltar la falta de memorización de la misión y visión por parte de los colaboradores, considera esencial traducir esos conceptos en comportamientos observables y medibles, lo que refleja su enfoque práctico y orientado a resultados en la implementación de la filosofía empresarial en la empresa. Por su parte, la gerente de recursos



humanos está familiarizada con la filosofía empresarial y reconoce su responsabilidad de difundirla dentro de la empresa, participando activamente en la estrategia de traducir la filosofía empresarial en comportamientos y en su difusión a través de lonas con los comportamientos ubicadas en puntos estratégicos en la planta, compartiendo la responsabilidad con el director y el empresario. En este sentido, los tres informantes coinciden en asumir su responsabilidad en la tarea de difundir y alinear al personal con la filosofía empresarial.

Con base en lo expresado por los informantes de Comefrut, se confirma como réplica teórica a la proposición 2, al concordar los hechos de la empresa con los postulados teóricos de Ruíz (2019), Lleó et al. (2022) y Granjo (2008).

#### Diseconst

En la empresa Diseconst, se puede observar que la comprensión y aceptación de la filosofía empresarial varía entre los informantes del estudio.

El empresario manifestó su conocimiento, acuerdo y adopción de la filosofía empresarial. Además, se siente responsable de la alineación del personal con la filosofía empresarial, y resalta como una necesidad imperiosa para la continuidad de la empresa que se difunda, se conozca y se viva.

El director de unidad de negocio de Diseconst, manifiesta conocer la filosofía empresarial debido a su curso de inducción al ingresar a la empresa. Aunque afirma estar de acuerdo en general con la filosofía empresarial, señala ciertas discrepancias en aspectos particulares. Además, menciona que no participó en la definición de la filosofía empresarial.

Por otro lado, la responsable de recursos humanos muestra una actitud positiva hacia la filosofía empresarial, describiéndola como un "sabor a la empresa" que distingue a quienes se adaptan a sus principios. Se muestra motivada e inspirada por la filosofía empresarial, y destaca

que ha recibido retroalimentación positiva de sus compañeros sobre la empresa en este aspecto. Asimismo, asume la responsabilidad de alinear los comportamientos del personal con la filosofía empresarial a través de actividades de escucha y evaluación de las necesidades de los colaboradores y actividades formativas.

En cuanto a la responsabilidad del director para alinear la gestión con la filosofía empresarial, se observa una cierta ambigüedad en su respuesta. Aunque reconoce la importancia de alinear estrategia y ejecución con los principios de la empresa, también expresa dificultades para garantizar que esta alineación se lleve a cabo en la práctica, especialmente en contextos donde los proyectos son diversos y los equipos están conformados de manera diferente. El director menciona que, a pesar de dar directrices y hablar con las personas adecuadas, es complicado asegurar la aplicación de los valores y principios de la filosofía empresarial en todos los proyectos.

En cuanto a la integración de la filosofía empresarial en la planeación estratégica, el director reconoce que solo un pequeño porcentaje de sus decisiones se basa en la filosofía de la empresa, mientras que el resto se fundamenta en su experiencia profesional en el sector de la construcción. Esto sugiere que, en la práctica, la filosofía empresarial no siempre guía sus acciones estratégicas.

En resumen, en cuanto al conocimiento de la filosofía empresarial, así como de la responsabilidad de comunicarla a los demás, por ser una responsabilidad de su nivel jerárquico en la empresa, lo expresado por los tres informantes confirma parcialmente la teoría de Ruíz (2019), Lleó et al. (2022) y Granjo (2008). Sin embargo, en lo concerniente con estar de acuerdo y vivir la filosofía empresarial lo expresado por el director no se relaciona del todo. Por lo tanto, en la empresa Diseconst se considera una réplica analítica que da pie a investigar las causas y circunstancias, que puedan abonar a la teoría actual.

**Proposición 3. Estrategias educativas que favorecen la alineación del personal con la filosofía empresarial.**

En cuanto a la proposición 3 referente a que en las empresas grandes de Baja California se implementan estrategias educativas, como son el *onboarding*, la capacitación, el *coaching*, la mentoría y el autoaprendizaje, para promover la alineación de su personal con la filosofía empresarial, a continuación, se retoman algunos conceptos teóricos de autores consultados sobre dichos temas, con el objeto de contrastar con los resultados cualitativos de las entrevistas a los informantes de las empresas estudiadas.

Los autores Smith y Mazini (2011), dentro de las actividades relacionadas con aprendizaje y desarrollo en las empresas, resaltan: el programa estratégico de capacitación anual, el *onboarding*, las actividades de *coaching* y las de mentoría.

Desde una perspectiva más general Gore (2014) considera como educación en la empresa todas aquellas actividades que aportan en alguna medida al desarrollo del personal y no se discriminan por considerarse sólo como instrucción, o entrenamiento.

#### Onboarding

La SHRM, declara que el *onboarding* es la práctica por medio de la cual la empresa transmite su cultura, en primer lugar, para que sea atractiva a los futuros colaboradores, en segundo lugar, para que se sientan acogidos en la empresa y en tercer lugar para que sean productivos en el trabajo lo más pronto que sea posible, logren una trayectoria profesional exitosa y duradera. (SHRM *learning system*, 2017).

García (2009) emplea una metáfora que bien puede aplicarse al *onboarding* al considerar a la educación como iniciación, frecuentemente utilizada con múltiples simbolismos en distintas

culturas, es el proceso mediante el cual se introduce a los seres humanos en la adopción de características del mundo en el que se integran para formar parte de la misma cultura.

Referente al *onboarding* de la persona a la empresa, Martínez-Echevarría (2004) sostiene que la persona es responsable de configurar la forma en que su personalidad se adapta a una nueva cultura en el trabajo, por lo que la personas debe ser educada en el trabajo.

#### Capacitación

Alles, (2016) precisa lo que se entiende por capacitación: actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada; planificada; evaluable.

Sumando a lo anterior, resulta fundamental que los fines de la capacitación estén alineados a los objetivos estratégicos de la empresa y emanen de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que evalúe el estado del personal en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores, conforme a los lineamientos de SHRM.

#### Coaching y Mentoría

Valderrama (2009) advierte que *coaching* y mentoría son procesos diferentes que se pueden llegar a confundir, porque ambos se dan en el marco de una relación personal, uno a uno. Continúa señalando que, realizar una atención personalizada dentro de la empresa requiere de una fuerte inversión, en comparación con otras actividades de mejora del personal, ambas implican mayores recursos en cuanto a tiempo y dinero se refiere, y tienen la desventaja de que hay menos personas preparadas para llevarlas a cabo con éxito. Sin embargo, bien utilizadas tienen un impacto en ocasiones mayor a la capacitación grupal.

#### Autoaprendizaje

El concepto de educación como orientación o guía se centra en respetar el protagonismo del educando en el proceso de su autoeducación, así lo señalan González-Simancas (1992) y Otero (1995).

Sobre los recursos actuales para el autoaprendizaje, Chinchilla et al. (2018) afirman que la cantidad de información valiosa en internet, ya sean blogs, videos de YouTube, cursos en línea de universidades de élite, de forma gratuita o a precios accesibles, incluso en idioma español. Son una oportunidad nunca vista. y que recae sobre cada persona de la empresa aprovechar a su favor y por el bien de la empresa también.

#### Alineación con la filosofía de la empresa

Kaplan y Norton (2012) enfatizan que, en las empresas, el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales sólo se puede lograr si ambos están relacionados, y a esa integración se le denomina alineación.

Con relación al término de alineación, Ruíz, (2019) corrobora “Hay que capacitar en relación a los valores deseados” (p. 97).

#### ***Réplica por empresas a la proposición 3.***

##### Devivienda

El empresario de Devivienda enfatiza la importancia de la mejora personal de los colaboradores a través de áreas de competencia como civismo, capacitación y desarrollo personal, subrayando que aquellos que llegan con una buena disposición pueden ser ayudados para mejorar. En cuanto a la capacitación, menciona la impartición de cursos en aspectos técnicos como manejo de software y ventas, señalando que es una actividad abierta para quienes la soliciten.

Por otro lado, el director operativo destaca la responsabilidad de la empresa en la educación de sus empleados, haciendo hincapié en la disciplina, compromiso y valores como aspectos fundamentales. Además, evidencia que los socios y directores están conscientes de la importancia de preparar a la gente para el crecimiento y la continuidad en la empresa. Reconoce la falta de recursos para potenciar el crecimiento personal en la empresa y menciona la necesidad de promover este tipo de actividades.

El gerente de recursos humanos de Devivienda asume el rol de agente de cambio en la promoción del crecimiento del personal, destacando la importancia de la comunicación y la transmisión de la filosofía de la empresa. Reconoce la falta de recursos y tiempo para actividades de mejora personal, así como la ausencia de programas estructurados de *coaching* y mentoría. Destaca la importancia del *onboarding* y la capacitación en áreas específicas, aunque reconoce la necesidad de mejorar la evaluación de las necesidades de capacitación y el seguimiento de los programas educativos.

En cuanto a las acciones educativas en la empresa, se observa un enfoque en el *onboarding*, la capacitación en aspectos técnicos y de valores. Sobre el *coaching* y la mentoría, mencionan esfuerzos particulares de algún líder sobre *coaching* y casos mentoría, sin embargo, no son programas que estén formalmente implementados.

La empresa Devivienda muestra un interés genuino en promover la educación y el desarrollo del personal a través de diversas estrategias educativas. Sin embargo, existen desafíos y áreas de oportunidad que se identifican en las respuestas de los informantes. Se destaca la falta de recursos y tiempo para actividades de mejora personal, así como la ausencia de programas estructurados de *coaching* y mentoría.

A pesar de la importancia atribuida al *onboarding* y la capacitación en aspectos técnicos y de valores, se reconoce la necesidad de mejorar la evaluación de las necesidades de capacitación y el seguimiento de los programas educativos. Además, se evidencia diferencias en la percepción de la capacitación entre empleados y gerentes, donde los gerentes parecen verla como una pérdida de tiempo en lugar de una inversión en el crecimiento de los colaboradores.

En resumen, si bien se llevan a cabo diversas acciones educativas en Devivienda para fomentar la alineación a la filosofía empresarial y el desarrollo del personal, aún hay margen para mejorar la efectividad y la implementación de estas estrategias educativas. Por lo que existe concordancia con la propuesta teórica de Gore (2014), puesto que los tres informantes consideran a la empresa como una entidad que realiza acciones educativas, y en lo que respecta a Smith y Mazin (2011) al contar con actividades de aprendizaje y desarrollo como son la capacitación y el *onboarding*. Sin embargo, no han implementado formalmente acciones de *coaching* ni de mentoría.

Con relación al autoaprendizaje, el director y el gerente de recursos humanos, mencionan casos de éxito, lo que confirma como réplica teórica lo expuesto por González-Simancas (1992), Otero (1995) y Chinchilla et al. (2018).

Finalmente, se confirma la réplica teórica sobre la intención de lograr la alineación entre los valores personales y los empresariales que concuerdan con los supuestos teóricos de Kaplan y Norton (2012). Así se confirma con lo expresado por el empresario, sobre la concordancia de valores de los socios, así como lo mencionado por el gerente de recursos humanos, sobre las personas que comparten los valores con la empresa y se adaptan rápidamente en contraste con los que tienen valores diferentes y salen de la empresa en un periodo relativamente corto.

Comefrut

Las respuestas de los tres informantes entrevistados en la empresa Comefrut muestran una clara convergencia en cuanto a la importancia que le otorgan a la educación y desarrollo del personal dentro de la organización. Tanto el empresario, el director y la responsable de recursos humanos coinciden en que la empresa es un ámbito educativo en el que se deben ofrecer oportunidades de formación y aprendizaje para que los empleados se desarrollen tanto a nivel profesional como personal.

En cuanto a las estrategias educativas utilizadas en la empresa, se destacan el *onboarding*, la capacitación, la mentoría y el autoaprendizaje. Estas acciones son consideradas fundamentales para alinear al personal con la filosofía empresarial y fomentar un crecimiento continuo. Por ejemplo, el empresario menciona la posibilidad de otorgar becas a los empleados para que continúen con su formación, mientras que la responsable de recursos humanos explica detalladamente el proceso de *onboarding* que incluye desde la presentación de la empresa hasta la capacitación técnica y operativa.

A pesar de las similitudes en cuanto a la importancia de la formación en la empresa, existen algunas diferencias en las percepciones y prácticas de los entrevistados. Por ejemplo, el director enfatiza la importancia de las reuniones uno a uno como una forma de mejorar el desempeño de los colaboradores, mientras que la responsable de recursos humanos señala que a veces la carga de trabajo dificulta la implementación de estas reuniones de retroalimentación. Asimismo, la gerente de recursos humanos destaca la importancia de medir los resultados de las capacitaciones para evaluar su efectividad.

En resumen, las respuestas de los informantes de la empresa Comefrut reflejan un compromiso compartido con la educación y el desarrollo del personal como parte fundamental de la cultura organizacional. A través de estrategias educativas como el *onboarding*, la capacitación



y la mentoría, lo que se relaciona con teórica de Gore (2014), sobre la educación en la empresa. Además, al contar con actividades de *onboarding* y capacitación también confirman la teoría de Smith y Mazín (2011), Sin embargo, no han implementado formalmente acciones de *coaching* ni de mentoría. Las reuniones uno a uno, son un programa incipiente, que se ha enfocado más a la retroalimentación que a un proceso institucionalizado de mentoría.

En referencia al autoaprendizaje, el empresario menciona que sí se da en la empresa, lo que coincide con las opiniones del director y de la gerente de recursos humanos, lo que confirma la teoría de González-Simancas (1992), Otero (1995), y Chinchilla et al. (2018), además el director y la gerente de recursos humanos, mencionaron casos concretos de autoaprendizaje y promociones durante la entrevista.

Relacionado con la alineación, concuerdan con Ruíz, (2019) al disponer de un programa de capacitación e implementación de los valores de la empresa, con base en comportamientos. Además, la empresa busca alinear a los empleados con su filosofía empresarial y promover un crecimiento continuo en todos los niveles de la organización.

#### Diseconst

Las respuestas del empresario, el director y la responsable de recursos humanos de la empresa Diseconst, revelan la importancia que se le otorga a la alineación del personal con la filosofía empresarial a través de estrategias educativas. Se observa una preocupación compartida por la formación y desarrollo del personal, así como por la transmisión de los valores y conocimientos de la empresa.

En primer lugar, tanto el empresario como el director de unidad de negocio y la responsable de recursos humanos reconocen a Diseconst como un ámbito educativo, donde se fomenta la formación y el desarrollo del personal. Se destaca la importancia de la capacitación para mejorar

tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto. Se evidencia la preferencia por el desarrollo interno del personal, a través de programas formativos que permiten adquirir competencias para asumir mayores responsabilidades. Esto sugiere un enfoque de crecimiento y promoción interna que favorece la alineación con la filosofía empresarial de Diseconst.

En cuanto a las estrategias educativas implementadas en Diseconst, se destaca el *onboarding* como un proceso integral de integración de nuevos empleados, que va más allá de la tradicional inducción. La idea es acompañar al empleado desde su ingreso hasta sus primeros meses en la empresa, fomentando un sentido de pertenencia y contribuyendo a la adaptación al entorno laboral. Asimismo, se menciona la capacitación obligatoria que incluye aspectos clave de la filosofía empresarial, lo cual indica un esfuerzo por difundir y promover los valores de la organización entre todo el personal. Por lo anteriormente mencionado se considera que las acciones educativas en Diseconst, se relacionan entre otras teorías de la educación en la empresa, con las de Smith y Mazini (2011), y con la de Gore (2014). Además, recursos humanos mencionó la experiencia de mentoría como una estrategia educativa empleada en Diseconst durante la pandemia, donde se utilizó para apoyar la elaboración de proyectos de responsabilidad social. Aunque no es un programa vigente, esta experiencia muestra el potencial de la mentoría como estrategia de aprendizaje y desarrollo personal y profesional para los colaboradores de la empresa. Lo que concuerda con la teoría de Luecke (2004) sobre la mentoría.

En resumen, en Diseconst ponen de relieve la importancia de promover la alineación del personal con la filosofía empresarial a través de diversas estrategias educativas. Tanto el empresario, el director de unidad de negocio y la responsable de recursos humanos coinciden en la relevancia de la formación y el desarrollo del personal, así como en la transmisión de los valores y conocimientos de la empresa.

En referencia al autoaprendizaje, no se cuenta con información para hacer una réplica.

**Proposición 4. Se evalúa la adopción y si la filosofía empresarial cumple sus objetivos.**

Una práctica consolidada en la gestión empresarial es la evaluación de estrategias, proyectos, objetivos y acciones, de manera tan precisa que se puedan expresar en indicadores numéricos. Por lo tanto, al declarar una filosofía empresarial, es fundamental evaluar su adopción y el logro de sus objetivos, especialmente si dicha filosofía se refleja coherentemente en la práctica diaria de los colaboradores. La proposición 4 de esta tesis sostiene que las empresas deben evaluar la adopción de su filosofía empresarial y comprobar si cumple su función dentro de la organización. A este respecto, se analizarán los resultados cualitativos de las entrevistas a los informantes de cada empresa, y se presentarán conceptos teóricos de los principales autores de la literatura, con el objetivo de realizar una réplica pertinente.

Kaplan y Norton (2012), plantean que, si las empresas desean mejorar la gestión de sus relaciones con el cliente, sus procesos operacionales de innovación, así como sus activos intangibles (Tales como la gente, los sistemas y la cultura), deben integrar la métrica de estos elementos a su sistema de gestión (p. 113).

Sobre instrumentos de medición de la filosofía empresarial, Lleó et al. (2019) con base en una investigación empírica, constatan la necesidad de contar con instrumentos de evaluación rigurosos para medir la implantación del propósito corporativo en las empresas. Los cuales sirvan en primer lugar para medir el grado de implantación, y además para potenciar la consistencia de dicha implantación.

Respecto a los beneficios de contar con un propósito definido y declarado en las empresas, Mackey y Sisodia (2014), manifiestan que el propósito es la razón por la que existe la empresa, y que un propósito superior resulta atractivo y genera —entre otras cosas— un grado extraordinario de compromiso y motivación entre todos los involucrados en la organización.

#### ***Réplica por empresas a la proposición 4.***

##### **Devivienda**

En el caso de la empresa Devivienda, se puede observar una diversidad de opiniones entre el empresario, el director y el gerente de recursos humanos con respecto a la adopción de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores

El empresario menciona que en ocasiones se hacen referencias a los valores y la misión de la empresa por parte de los colaboradores, pero no se mide específicamente el nivel de conocimiento y adopción de la filosofía empresarial. Considera que los colaboradores deberían conocerla, ya que está presente en diversos lugares de la empresa, como en cuadros y en la página web. Con base en lo expresado por el empresario, Se identifica como réplica analítica a la proposición 4, debido a que no concuerda con la teoría planteada por Kaplan y Norton (2012), ni con la de Lleó et al. (2019) sobre la idea que las empresas cuentan con instrumentos de medición de la implantación de la filosofía empresarial.

Por otro lado, el director de la empresa menciona creer que al inicio los colaboradores entienden y se interesan por la filosofía empresarial, sin embargo, duda sobre si la filosofía empresarial realmente inspira y motiva al personal, y reconoce que nunca se ha planteado la pregunta de qué tanto la viven. Esta idea representa una réplica analítica respecto a la teoría de Mackey y Sisodia (2014) para identificar las causas de la discordancia. En el mismo sentido,

menciona el director que con el tiempo el personal tiende a olvidar los principios de su filosofía empresarial en su día a día, especialmente a nivel gerencial. Opina que recursos humanos debería ser responsable de medir la adopción de la filosofía empresarial. Destaca que la cultura empresarial de Devivienda es mejor que en otras empresas del mismo giro. Lo cual, es un indicador subjetivo de la percepción del funcionamiento de la empresa, y que coincide con la opinión de los otros dos informantes de Devivienda. Así también, el gerente de recursos humanos reconoce que no se mide el impacto de la filosofía empresarial en los colaboradores, pero percibe que la filosofía motiva a aquellos que la entienden, y que ha sido un factor importante en el progreso y crecimiento de la empresa. Destaca casos de colaboradores que han entendido la filosofía empresarial y han tenido éxito en la organización. Señala que la mayoría de las personas en la empresa viven la filosofía, aunque reconoce que hay casos de decisiones que contradicen los valores de la empresa y que pueden llevar a la salida de colaboradores. Con lo expresado por el gerente de recursos humanos, se confirma la réplica analítica a las teorías de Kaplan y Norton (2012), y de Lleó et al. (2019) sobre contar con instrumentos de medición de la adopción de la filosofía empresarial

En resumen, se observa una falta de consenso en la percepción de la adopción de la filosofía empresarial en Devivienda, lo que sugiere la necesidad de establecer mecanismos claros de medición y evaluación para garantizar su efectividad en la motivación y el progreso de la empresa, así como para mantener la coherencia entre los valores declarados y la práctica diaria de los colaboradores, y saber con certeza si la filosofía empresarial produce los efectos mencionados por Mackey y Sisodia (2014).

#### Comefrut

El empresario enfatiza en la importancia de mantener a los empleados comprometidos y satisfechos con la empresa, destacando la lealtad de aquellos con una larga trayectoria en la

organización y mencionando la participación en actividades de responsabilidad social como factor motivador. Además, destaca la buena remuneración como un aspecto fundamental para generar satisfacción en los trabajadores. Desde su punto de vista, la adopción de la filosofía empresarial se refleja en el compromiso y la satisfacción del personal. No cuentan con instrumentos de medición sobre el grado de adopción de la filosofía empresarial en Comefrut. Réplica analítica de lo expuesto por Kaplan y Norton (2012), y de Lleó et al. (2019).

En el mismo sentido, el director de operaciones menciona la importancia de medir el cumplimiento de indicadores relacionados con la filosofía empresarial, aunque reconoce la falta de un instrumento específico para medir la adopción de esta filosofía por parte de los colaboradores. Lo que coincide como réplica teórica a Kaplan y Norton (2012), y de Lleó et al. (2019). Se centra en la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación que identifique y reconozca a quienes promueven los valores de la empresa. También destaca la coherencia en la toma de decisiones, indicando que se mantienen consistentes con la filosofía empresarial, incluso en situaciones éticas o de conflicto. Lo que concuerda con la teoría expuesta por Mackey y Sisodia (2014).

Por último, la gerente de recursos humanos a falta de un instrumento específico de evaluación de la adopción de la filosofía empresarial por parte de los empleados destaca la posibilidad de evaluarla indirectamente a través de la encuesta de clima laboral.

Además, señala la existencia de un sentimiento de pertenencia en los trabajadores, aunque identifica áreas de oportunidad en cuanto a la coherencia en la aplicación de los valores empresariales. Lo que se relaciona parcialmente con la teoría de Mackey y Sisodia (2014).

En términos de inspirar y motivar al personal, los informantes coinciden en que la filosofía empresarial se refleja en el compromiso y la satisfacción de los empleados. Se destaca la

importancia de mantener un contacto cercano con los trabajadores y promover un ambiente laboral que fomente la lealtad y la satisfacción. Se confirma parcialmente la teoría de Mackey y Sisodia (2014).

En resumen, la adopción de la filosofía empresarial en Comefrut se aborda desde diferentes perspectivas y con distintos enfoques por parte de los informantes. Aunque se realizan esfuerzos por medir, evaluar y promover la adopción de esta filosofía, aún existen áreas de mejora en términos de implementación de sistemas de evaluación más efectivos y en la aplicación coherente de los valores empresariales en todas las áreas de la organización.

#### Diseconst

El Empresario de Diseconst resalta la importancia de difundir los valores de la empresa entre el personal y expresa su deseo de que estos sean internalizados. No obstante, admite la necesidad de investigar de forma directa con los empleados para determinar si se sienten identificados con la filosofía empresarial. Esto sugiere un interés por parte del empresario en la adopción de la filosofía empresarial, pero también revela una falta de conocimiento sobre el impacto que las actividades de capacitación y difusión de la filosofía empresarial tienen en los empleados.

En contraste, las declaraciones del director de una unidad de negocio de Diseconst revelan una falta de coherencia entre el discurso oficial de la empresa y la realidad vivida en el día a día. Aunque se reconocen esfuerzos por transmitir los valores y principios de la organización, existen discrepancias en la percepción y adopción de la filosofía empresarial por parte de los empleados, lo que sugiere que la medición y evaluación de esta adopción no es tan clara ni efectiva. Se observa una coincidencia entre la opinión del empresario y del director en el hecho de que no cuenta con

evaluación de la adopción de la filosofía empresarial lo que no se relaciona con las teorías de Kaplan y Norton (2012), y de Lleó et al. (2019).

Por un lado, el director de unidad de negocio destaca la lealtad y conexión emocional de algunos colaboradores con la empresa, basada más en la antigüedad y la familiaridad que en una comprensión profunda de la filosofía empresarial. Por otro lado, se evidencia la existencia de comportamientos contraproducentes en ciertos departamentos que van en contra de los valores y principios establecidos en la empresa, lo que plantea interrogantes sobre la verdadera adhesión de los empleados a la filosofía empresarial. En este sentido, las contradicciones y discrepancias en la percepción y vivencia de la filosofía empresarial en Diseconst ponen en duda la efectividad de esta filosofía y su impacto en la práctica diaria de los colaboradores. Estas discrepancias podrían deberse a una falta de alineación entre el discurso oficial de la empresa y las acciones concretas de los colaboradores, así como a la existencia de comportamientos contraproducentes que van en contra de los valores y principios establecidos. Lo anterior requiere de un mayor análisis de las teorías de Kaplan y Norton (2012), de Mackey y Sisodia (2014), y de Lleó et al. (2019).

En cuanto a RR. HH., la responsable menciona que, no se mide directamente la adopción de la filosofía empresarial, sin embargo, se percibe un “sabor a empresa” en el trabajo de los colaboradores, en las encuestas de salida y en el trabajo diario. También destaca la importancia del clima laboral y la rotación del personal como indicadores de adopción de la filosofía empresarial en el día a día. Asimismo, menciona que en general el personal vive la misión, visión y valores de la empresa, aunque reconoce que existen casos en los que ha tenido que intervenir debido a la falta de respeto a los valores de la empresa, lo que sugiere que la coherencia entre la filosofía empresarial y la práctica diaria es un tema relevante para recursos humanos en Diseconst. Ante la diversidad de opiniones sobre el tema de la proposición 4, en Diseconst se identifica la



necesidad de contar con un instrumento de evaluación de la adopción de la filosofía empresarial como proponen Kaplan y Norton (2012), y de Lleó et al. (2019). Así como con la propuesta de Mackey y Sisodia (2014) sobre los efectos positivo en la empresa de la adopción de la filosofía empresarial.

En resumen, tanto el empresario, el director y recursos humanos de Diseconst coinciden en la importancia de medir la adopción de la filosofía empresarial por parte del personal. Mientras que el Empresario se muestra interesado en difundir los valores de la empresa y conocer la percepción de los empleados al respecto, el director destaca la importancia de que la filosofía empresarial se refleje en la práctica diaria y los resultados. Para avanzar en la medición y evaluación de la adopción de la filosofía empresarial en Diseconst, sería necesario implementar un sistema más estructurado y objetivo que permita identificar de manera precisa hasta qué punto los empleados se identifican con los valores de la empresa, si se ven inspirados y motivados por ellos, y si logran traducirlos en acciones concretas en su día a día laboral. Asimismo, sería importante abordar las contradicciones y discrepancias identificadas en las declaraciones de los informantes para garantizar una mayor coherencia y alineación entre el discurso y la práctica empresarial en la organización.

## Capítulo 7. Conclusiones

En el marco del doctorado en educación con énfasis en gestión educativa, la investigación se enfocó en la educación dentro de la empresa. Esto se fundamenta en las premisas de que la persona es educable a lo largo de toda su vida y en la consideración de que el trabajo es el ámbito donde las personas invierten la mayor parte de su tiempo.

El trabajo de tesis consistió en investigar la existencia o ausencia de estrategias educativas y su incidencia en la adopción de la filosofía empresarial, definida en procesos de planeación estratégica, así como las implicaciones para los responsables de promover la filosofía empresarial, y finalmente, analizar la influencia de dicha filosofía en el comportamiento de las personas que integran la empresa.

La metodología de la investigación optó por un enfoque mixto. La estrategia cualitativa consistió en un estudio de caso múltiple con tres empresas grandes de Baja California, Devivienda, Comefrut y Diseconst, en las cuales se realizaron entrevistas a profundidad semi estructuradas a un empresario, un director y al responsable de recursos humanos. En lo que respecta a la estrategia cuantitativa, esta se basó en la aplicación de una encuesta a todos los colaboradores de las empresas.

Con respecto al objetivo de esta investigación y la pregunta planteada se concluyó que las acciones educativas en la empresa influyen positivamente en el personal para que adopte la filosofía empresarial, la cual motiva e inspira al colaborador en el trabajo.

### Principales hallazgos cuantitativos

El análisis del cuestionario sobre el conocimiento de la filosofía empresarial indicó que el 40.4% de los encuestados mostró un alto grado de acuerdo con las afirmaciones propuestas. Al

considerar los porcentajes correspondientes a los demás niveles de acuerdo, se observa que en conjunto representan el 77.5% de las respuestas, las cuales reflejan algún nivel de conformidad.

Con base en estos resultados cuantitativos se puede afirmar con certeza que, en las tres empresas estudiadas existe una filosofía empresarial y que la mayoría de los empleados la conocen. Así lo confirma el resultado de la afirmación “Conozco perfectamente la misión, visión y valores de la empresa”. El 84.7% de total de la muestra manifestó su acuerdo. Sin embargo, al analizar en lo particular los resultados por empresa, se observa que existen diferencias. Específicamente en la empresa Devivienda el porcentaje de encuestados que afirmaron conocen perfectamente la filosofía empresarial fue de 75%, cifra similar al 74% obtenido por Comefrut, ambos porcentajes muestran una mayoría de empleados que conocen la filosofía empresarial. En cuanto a la empresa Diseconst, 94% de sus encuestados manifestaron estar de acuerdo con conocer la misión, visión y valores de la empresa donde se observa un mayor conocimiento de la filosofía empresarial.

La idea sobre el conocimiento adquirido por los informantes sobre la filosofía empresarial se refuerza al considerar que 75% de los encuestados afirmaron ser capaces de explicar a un nuevo compañero la filosofía empresarial, lo que indica un dominio del concepto al grado de poder expresarlo con sus propias palabras. Esta capacidad de explicar un conocimiento constituye la evidencia más sólida de su comprensión.

A continuación, se relatan los hallazgos más relevantes con relación a la empresa como ámbito educativo, y sobre las estrategias educativas implementadas por las empresas.

Respecto a la empresa como ámbito educativo, se destaca que la mayoría de los empleados encuestados perciben un interés genuino por parte de las empresas estudiadas en mejorar las capacidades de sus colaboradores. Para este fin, recursos humanos gestiona diversas estrategias

educativas, como son las actividades y programas de capacitación interna o externa. Tal afirmación se sustenta en el acuerdo mostrado por el 80% de los encuestados. De manera similar, se confirmó la intención de las empresas de brindar ayuda efectiva por medio de recursos humanos para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Además, basándose en el 91.8% de acuerdo entre los encuestados con este reactivo “Trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar como empleado y como persona”, se puede afirmar que las tres empresas estudiadas, realmente funcionan como ámbitos educativos, donde los colaboradores al realizar su trabajo y participar en actividades relacionadas con su empresa experimentan un proceso de desarrollo personal.

Ahora bien, sobre el análisis de las acciones educativas implementadas en las empresas estudiadas, la de mayor impacto en el conocimiento y adopción de la filosofía empresarial conforme a las respuestas de la encuesta, resultó ser el *onboarding*, el cual se evaluó con tres reactivos que indagaron si los encuestados percibieron que la empresa contaba con una filosofía empresarial desde el momento de enterarse de la vacante del puesto que ocupan, la respuesta del 81.6% confirma que así fue. Adicionalmente, el 89.6% de los encuestados manifestaron que, al ser contratados les hicieron sentir parte de la empresa. Y finalmente, sobre el curso de inducción, el 68.5 de la muestra está de acuerdo con que en esa actividad les enseñaron la misión, visión y valores de la empresa. El promedio los resultados de las tres afirmaciones relacionadas al *onboarding* como actividad efectiva para la adopción de la filosofía empresarial, representó un 82.9% de acuerdo.

Después del *onboarding*, la actividad de promover el autoaprendizaje en las empresas obtuvo un porcentaje de acuerdo del 76.1% por lo que se considera como una acción educativa relevante en las empresas, sin embargo, no hay elementos sólidos para considerarla como actividad que favorece la adopción de la filosofía empresarial. Respecto a la capacitación en la empresa, se

confirma que es una actividad educativa importante por el 72.4% de acuerdo manifestado por los encuestados, además este hallazgo se confirma con los resultados de las entrevistas donde los nueve informantes mencionaron la relevancia de la capacitación en su empresa.

Las otras actividades exploradas mediante la encuesta se consideran no significativas, debido a que los no estaban siendo implementadas formalmente como programas de recursos humanos al momento de aplicar la encuesta. El *coaching*, por ejemplo, obtuvo solo 35.4% de informantes afirmaron que se realiza en su empresa. Respecto a la mentoría, solo 39.5% se refiere a que existe en su empresa. Estos datos contrastados con los resultados cualitativos de las entrevistas sugieren la posibilidad de que algunos encuestados identifican como *coaching* o mentoría las actividades de ayuda realizadas puntualmente por personas con un liderazgo enfocado en promover el crecimiento de los colaboradores, o personas con iniciativa que practican el autoaprendizaje y suelen pedir ayuda a compañeros con mayor experiencia o conocimientos.

Sobre el resultado de la adopción de la filosofía empresarial, en relación con la precepción de los beneficios de contar con la filosofía empresarial definida y declarada, los hallazgos más significativos de la encuesta fueron: el sentido de pertenencia, la motivación e inspiración, la coherencia, y la permanencia.

El sentido de pertenencia arrojó un resultado del 88.8% de colaboradores que manifestaron sentirse parte de la empresa al momento del *onboarding*. En cuanto la motivación e inspiración como efectos de la filosofía empresarial, se confirma por el 82.1% de las respuestas donde afirmaron que la misión, visión y valores de la empresa los motivan, les parecen buenos y los inspiran en el trabajo. Por lo que toca a la coherencia, el 80.2% de los encuestados está de acuerdo con afirmar que, la filosofía empresarial, es algo que viven en la práctica en la empresa. Este dato es relevante, porque significa la incidencia positiva de la filosofía empresarial en las decisiones y

comportamientos del personal, sustentados en sus principios fundamentales. Finalmente, en términos de la pertenencia a la empresa, el 89.7 de los encuestados manifestaron su intención de continuar trabajando en la empresa y que les gusta su filosofía empresarial.

### **Principales hallazgos cualitativos**

#### **Que evidenciaron consenso entre entrevistados.**

A partir de las entrevistas individuales realizadas a un empresario, un director y un responsable de recursos humanos en las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst, se observó un consenso unánime entre los nueve entrevistados respecto a cuatro temas. En primer lugar, reconocieron a la empresa como un ámbito educativo. En segundo lugar, subrayaron que conocen la filosofía empresarial de sus organizaciones. En tercer lugar, como hallazgo inesperado, reconocieron que no evalúan el grado de adopción de dicha filosofía empresarial en sus respectivas empresas. Finalmente, el cuarto tema de total concordancia fue la existencia de programas de capacitación del personal en estas empresas.

Respecto a las estrategias educativas diferentes a la capacitación, se identificó la importancia del *onboarding*, así lo mencionaron siete entrevistados, y además en el tema del autoaprendizaje cinco de los nueve señalaron que se fomenta dentro de la organización y reconocen ejemplos concretos de colaboradores que se han desarrollado profesionalmente. Estos hallazgos sugieren una inclinación clara hacia la creación de entornos laborales que no solo faciliten el aprendizaje formal, sino que también promuevan el crecimiento personal y profesional para quienes buscan aprovechar oportunidades de desarrollo interno.

Asimismo, se identificó un consenso entre cinco de los entrevistados quienes afirmaron que la filosofía empresarial promueve un sentido de pertenencia hacia la organización. Los demás participantes no se manifestaron al respecto.

### **Que evidenciaron discrepancias entre entrevistados.**

Ocho de los entrevistados afirmaron estar de acuerdo con la filosofía empresarial de sus organizaciones, no obstante, el director de una de las empresas indicó su desacuerdo particular con la filosofía empresarial vigente. Este desacuerdo no se limita únicamente al nivel de conocimiento, sino que además el director reconoció no considerarla al tomar decisiones de negocio en el ámbito de su trabajo. Lo cual genera una brecha significativa en la alineación organizacional, comprometiendo así la consolidación de una cultura empresarial productiva y cohesionada, esto desde la visión de la literatura sobre la importancia de alineación en la planeación estratégica.

En relación con la coherencia entre lo declarado en la filosofía empresarial y su aplicación en el entorno laboral, en Devivienda todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en su alineación. En Comefrut, tanto el empresario como el director coincidieron en esta percepción, mientras que la gerente de recursos humanos expresó una opinión mesurada, “somos un poquito incoherentes” lo que da a entender que la mayoría de las veces o la mayoría de las personas si lo son. En Diseconst, únicamente el director se pronunció sobre este aspecto y señaló que la filosofía empresarial no se refleja en las prácticas de la empresa, opinión que resulta contraria al resultado de la encuesta para el 86.1% de los colaboradores que manifestaron que sí viven en la práctica la filosofía empresarial en Diseconst.

A cerca de la responsabilidad de promover y alinear la filosofía empresarial, la literatura señala que esta es una tarea compartida entre empresarios, directores y recursos humanos y

comunicación, cada uno con funciones específicas según su posición en la estructura organizacional. Sin embargo, las entrevistas revelan diversidad de opiniones, por ejemplo, en Devivienda, tanto el empresario como el director delegan la responsabilidad completamente al gerente de recursos humanos, mientras que en Comefrut, se confirma lo propuesto en la literatura, empresario, director y recursos humanos reconocen su responsabilidad conjunta. Por último, en Diseconst, el empresario no aborda el tema explícitamente, el director reconoce su papel en la alineación, en su caso esto genera disonancia al discrepar de ciertos aspectos de la filosofía empresarial. La responsable de recursos humanos asume plenamente su responsabilidad, en la cual además incluye la colaboración estrecha con el área de comunicación interna y líderes de todos los niveles de la empresa.

En cuanto a si la filosofía empresarial inspira y motiva a los miembros de las empresas, no existe un consenso claro entre empresario, director y recursos humanos. En Devivienda, el empresario sostiene que no es así, mientras que, tanto el director como el gerente de recursos humanos afirman que si produce esos resultados. En el caso de Comefrut, tanto el empresario como el departamento de recursos humanos están de acuerdo en que sí inspira y motiva, pero el director opina que no. Por otro lado, en Diseconst, el empresario evadió la pregunta, el director no se manifiesta al respecto, y el departamento de recursos humanos está de acuerdo en que la filosofía empresarial sí cumple con estas funciones. Vale la pena destacar que se observó un consenso entre los responsables de recursos humanos de las tres empresas, quienes coincidieron en afirmar que la filosofía empresarial efectivamente inspira y motiva al personal. Lo cual no es compartido completamente por los otros entrevistados. La falta de coherencia en la vivencia y difusión de estos valores por parte del liderazgo puede conducir a conflictos dentro del equipo de trabajo, socavando el esfuerzo colectivo necesario para el éxito de las políticas organizativas y



obstaculizando los procesos colaborativos que demandan una orientación unificada. Por ende, esta situación pone en riesgo la capacidad de la empresa para mantener una estrategia corporativa eficaz, afectando negativamente la sinergia y armonización de sus prácticas internas.

### **¿Se cumplió el objetivo y se responde a la pregunta?**

Sí, se respondió a la pregunta de investigación y se cumplió el objetivo al demostrar el impacto positivo de la gestión educativa en la adopción de la filosofía empresarial en tres empresas grandes de Baja California con actividad en el periodo de 2013 a 2023. A través de un diseño metodológico robusto que incluyó el estudio de caso múltiple y la encuesta que permitieron evidenciar que las empresas evaluadas han incorporado explícitamente su filosofía empresarial definida en ejercicios de planeación estratégica. Asimismo, la investigación confirma cómo la gestión educativa favorece la adopción de la filosofía empresarial, definida en la planeación estratégica, facilitando la alineación de la misión, visión y valores organizacionales mediante prácticas educativas internas. Los hallazgos revelan que el *onboarding* y la capacitación, han sido determinantes para que el personal conozca la filosofía empresarial. Este impacto se manifiesta al generar en el personal sentido de pertenencia a la empresa, inspiración y motivación para el trabajo, deseos de permanencia en la empresa, y en la coherencia entre las prácticas diarias y la filosofía empresarial. Lo cual demuestra la influencia significativa entre la gestión educativa y la adopción efectiva de la filosofía empresarial.

### **Discusión**

Se ha observado que las empresas Devivienda, Comefrut y Diseconst cuentan con una filosofía empresarial claramente definida y declarada. No obstante, en ninguna de estas

organizaciones se realiza una evaluación rigurosa sobre el grado de adopción de dicha filosofía por parte del personal, ni se analizan sistemáticamente los resultados derivados de su implementación en el contexto empresarial. Así lo manifestó el empresario de Devivienda, durante la entrevista, donde expresó que nunca se había considerado la necesidad de evaluar sistemáticamente el nivel de adopción de la filosofía empresarial entre el personal. Esta carencia subraya la importancia de desarrollar modelos, procesos, instrumentos y métricas concretas para evaluar dicha adopción, lo cual podría arrojar información importante sobre la eficacia de las filosofías corporativas en la práctica diaria.

La filosofía empresarial de las tres empresas investigadas tiene sus raíces en los valores personales de sus fundadores, establecidos desde el momento de la creación de la organización. Estos valores, que los empresarios consideran esenciales, han sido formalmente articulados y declarados a través de un proceso de planificación estratégica. Este proceso se caracteriza por emplear un lenguaje significativo y relevante para los socios de la empresa. Sin embargo, para los colaboradores que no participaron en la formulación de la filosofía empresarial, incluidos los directores, dicha filosofía puede percibirse como ajena, abstracta, carente de significado y falta de inspiración. En consecuencia, se identifica la claridad del lenguaje como un posible factor obstructivo que dificulta el conocimiento y la comprensión de la filosofía empresarial.

Además del lenguaje utilizado, otro posible obstáculo para la adopción de la filosofía empresarial es la falta de participación en su definición. El análisis de las respuestas de los tres directores entrevistados, quienes no participaron en la formulación de la filosofía empresarial, revela distintas actitudes hacia su implementación y relevancia. El director de Devivienda no percibe como suya la responsabilidad de difundir o alinear la filosofía empresarial en su organización. Mientras que, el director de Comefrut opina que el enunciado de la filosofía

empresarial no resulta inspirador ni motivante. Sin embargo, es relevante destacar que este mismo director demostró un firme compromiso con la difusión de la filosofía empresarial traducida en comportamientos. En cuanto al director de Diseconst, aunque está de acuerdo con la filosofía empresarial de manera general, no coincide con ciertos aspectos específicos. Los tres directores manifestaron que cambiarían algo de la filosofía empresarial actual en sus organizaciones. En contraste resulta interesante que a pesar de los desacuerdos de los directores con la teoría de que la filosofía empresarial inspira y motiva, o con la redacción del enunciado particular de la filosofía empresarial, los colaboradores en su mayoría afirman sentirse motivados e inspirados por la filosofía empresarial.

Por otra parte, el gerente de recursos humanos de Devivienda mostró un notable entusiasmo al describir su papel activo en la facilitación del ejercicio de definición de la filosofía empresarial. Este entusiasmo se reflejó también en su coherente práctica y promoción de dichos valores, lo cual sugiere analizar una posible relación entre la participación en la creación de la filosofía empresarial y su adopción.

Estos hallazgos indican la necesidad de reconsiderar quiénes deben estar involucrados en el proceso de formulación de la filosofía empresarial, así como la manera en que esta debería comunicarse de manera efectiva a los diferentes departamentos y equipos dentro de la organización.

Otro aspecto observado, es que la concordancia entre la filosofía empresarial y los valores personales es un elemento crucial que puede influir significativamente en el éxito de una organización, como se evidencia en la empresa Comefrut, durante el proceso de contratación del director.

Desde la perspectiva del empresario, se priorizó que los candidatos a la dirección tuvieran valores personales compatibles con los de la empresa antes de considerar otros aspectos como conocimientos técnicos, experiencia en el sector, competencias y habilidades de liderazgo. Este criterio inicial no solo asegura que los nuevos líderes compartan la visión y misión de la empresa, sino que también facilita la integración cultural y la cohesión organizacional.

De forma paralela, el director investigó si la filosofía empresarial de Comefrut coincidía con sus valores personales antes de postularse para la posición. Con la finalidad de que el ámbito profesional ayude a cumplir con su proyecto de vida y poder establecer una relación constructiva para las dos partes.

Este enfoque recíproco resalta la relevancia de la alineación entre los valores individuales y la filosofía corporativa. Cuando ambas partes —empresa y persona— comparten principios y propósitos comunes, se crea un entorno más armonioso y dirigido al logro de objetivos compartidos, lo que contribuye a una mayor efectividad en la implementación y resonancia de las responsabilidades profesionales. La experiencia de Comefrut demuestra que este tipo de alineación puede resultar en un liderazgo más auténtico y comprometido, mejorando, así, el clima laboral y potenciando el rendimiento organizacional.

En relación con la empresa como ámbito educativo, todas las organizaciones analizadas cuentan con programas de capacitación y planes *onboarding*. Los resultados indican que estas son estrategias valiosas tanto para la organización como para sus empleados. No obstante, existen otras estrategias, las cuales también se examinan en este estudio como medios para promover la filosofía empresarial, como el coaching, la mentoría y la promoción del autoaprendizaje, que también han demostrado ser efectivas en el mejoramiento del desempeño laboral y el desarrollo personal a pesar de que en las tres empresas no se han implementado formalmente. Cuando estas estrategias

se implementan de manera integrada, pueden alcanzar resultados significativamente superiores a aquellos logrados cuando se aplican de forma aislada.

Es crucial definir claramente las actividades específicas que deben realizar los distintos actores dentro de la estructura organizacional —incluyendo empresarios, directores, gerentes, responsables de recursos humanos, de comunicación interna y el personal en general— en relación con la definición, consenso, adopción personal, promoción y evaluación de la filosofía empresarial. El objetivo es garantizar que dicha filosofía cumpla eficientemente con su función de otorgar propósito al trabajo diario, motivar e inspirar a los empleados, generar un sentido de pertenencia a la organización y fomentar la sinergia necesaria para el desarrollo y crecimiento personal.

### ***Crítica o limitaciones***

Ninguna investigación está exenta de limitaciones, y con un ánimo de auto crítica, se identifica que las condiciones provocadas por la pandemia de COVID -19 orillaron a directivos de otras empresas grandes a declinar la invitación a participar en el proyecto. De igual manera se descartó la investigación en una empresa de San Luis, Arizona en EE. UU. debido al cierre de la frontera. Por lo tanto, el alcance de la tesis se redujo al ámbito de tres empresas grandes en Baja California. En cuanto al método, se reconoce que el abordaje cuantitativo se limitó debido a la muestra, además de que el análisis de los datos se realizó con estadística descriptiva. Referente a lo cualitativo, se sabe que los resultados no son generalizables así que se presentaron como resultados en el contexto investigado. Con relación al tiempo como recurso siempre es limitado, fue todo un reto concertar y realizar las entrevistas a los empresarios, directores y responsables de

recursos humanos. Finalmente, una limitación que se enfrentó fue la escasa información y estudios sobre educación en la empresa, lo que demuestra que hay mucho camino por recorrer en este tema.

### ***Futuras investigaciones***

A partir de los resultados obtenidos en esta tesis, se sugiere la posibilidad de emprender investigaciones futuras en empresas de diversos tamaños, particularmente en medianas empresas con una filosofía empresarial establecida. Asimismo, se recomienda llevar a cabo estudios en distintas regiones del país, específicamente un análisis comparativo entre las zonas norte, centro y sur, o incluso adoptar un enfoque binacional que considere empresas ubicadas en áreas fronterizas. Sería relevante también explorar investigaciones en empresas pertenecientes a un mismo sector económico, en colaboración con organismos empresariales, con el objetivo de realizar inferencias estadísticas fundamentadas.

Con base en los hallazgos de la presente investigación, se destaca la necesidad de desarrollar instrumentos de evaluación que permitan el análisis y den cuenta del proceso de promoción y adopción de la filosofía empresarial, tanto a nivel organizacional como individual, para los responsables de su implantación. Esto permitirá obtener información precisa que facilite una retroalimentación eficaz. Adicionalmente, es esencial indagar en el diseño e implementación de estrategias educativas, así como en materiales e instrumentos que favorezcan la interpretación y predicción de situaciones que influyan positiva o negativamente en la coherencia del personal con la filosofía empresarial. Otra área de interés para los departamentos de recursos humanos radica en la identificación de la afinidad entre los candidatos a vacantes y la filosofía de la empresa. En última instancia, la educación corporativa se presenta como un campo de investigación y acción que puede ofrecer beneficios tangibles y significativos, impactando positivamente en el desarrollo

personal y profesional de los empleados, y potenciando la consecución de los objetivos empresariales.

En síntesis, las empresas que han formulado, comunicado e implementado una misión, visión y valores compartidos a través de estrategias educativas, además de ser productivas, inspiran y motivan, generando un sentido de pertenencia y de satisfacción en el trabajo, y además, se constituyen como espacios idóneos para el florecimiento humano.

## Referencias

- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Tercera). Granica.
- Ballestín González, B., & Fàbregues, S. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. UOC.
- Barrio, J. M. (1998). *Elementos de antropología pedagógica*. Rialp.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2007). *El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Gestión 2000.
- Cano, J. (2018). *Educación corporativa: la empresa como nuevo escenario educativo*.  
<https://www.researchgate.net/publication/327601824>
- Cantrell, S. M., & Smith, D. (2011). *Gestión individualizada de personas* (1a. ed). LID.
- Chinchilla, N., Jiménez, E., & García-Lombardía, P. (2018). *Integrar la vida: liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global*. Ariel.
- Chinchilla, N., & Moragas, M. (2013). *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Editorial Ariel.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2013). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74, 65-78.
- David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: a competitive advantage approach* (Seventeenth edition). Pearson.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). Wiley.



- Donolo, D. S. (2009). Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitaria*, 10(8), Article 8.  
<http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/art53/int53.htm#a>
- Drucker, P. F., & Calvo, I. (2012). *La gerencia efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas*. Random House Mondadori.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2012). *El ADN del innovador: claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores*. Deusto.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fernández, A. (2001). El balanced scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 31-42.
- Flaherty, J. E. (2001). *Peter Drucker: la esencia de la administración moderna*. Pearson Educación.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Freire, J. B. (2002). *Acerca del hombre en Viktor Frankl*. Editorial Herder.
- García Hoz, V. (1974). *Principios de pedagogía sistemática* (7. ed). Rialp.
- García, M. (2009). *Aprendiendo a ser humanos. una antropología de la educación*. (Tercera.). EUNSA.
- Gitsham, M. (2019). The changing role of business leaders, and implications for talent management and executive education. En G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), *Managing sustainable business* (pp. 331-346). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7\\_31](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_31)

- Gómez-Alatorre, E., Cuñado, J., & Ferrero, I. (2022). How to effectively communicate your code of ethics: An empirical study using a cluster randomized control trial experiment. *Business and Society Review*, 127(1), 69-96. <https://doi.org/10.1111/basr.12255>
- González-Simancas, J. (1992). *Educación: libertad y compromiso*. EUNSA.
- Gore, E. (2014) *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Granica.
- Granjo Aguilar, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos* (2a ed).  
Netbiblo: Instituto Tecnológico Empresarial.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley.
- Harnish, V. (2016). *Scaling up: how a few companies make it... and why the rest don't; [mastering the Rockefeller habits 2.0 ; people, strategy, execution, cash]* (1. ed).  
Gazelles.
- Haro Zea, K. L., & Basurto Gutierrez, K. S. (2016). *Evaluación de la planeación estratégica de las pymes en Allende, Nuevo León (stratetigic planning evaluation of some start-up companies on Allende, Nuevo León)* (SSRN Scholarly Paper ID 2671400). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2671400>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- Hicks, D. (2018). *Leading with dignity: How to create a culture that brings out the best in people*. Yale University Press.
- Hoare, S., & Leig, A. (2014). *Administración del talento*. Trillas.
- Hodges, T., & Schmidt, L. (2013). *Integrated talent management scorecards. inside from world-class organizations on demonstrating value*. ASTD.

- Hualde, A. (2001). *Aprendizaje industrial en la frontera norte de México: la articulación entre el sistema educativo y el sistema productivo maquilador* (2. ed). Plaza y Valdés.
- Huerta-Estévez, A., & Andrade-Estrada, M. G. (2021). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*.  
<https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Husserl, E. (2015). *La idea de la fenomenología*. Herder.
- Jarvis, P. (2007). *Universidades corporativas: nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*. Narcea.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *El cuadro de mando integral*. Ediciones gestión 2000.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kofman, F. (2006). *Conscious business: how to build value through values*. Sounds True.
- Latorre, A., Rincón, D. del, & Arnal, J. (2006). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencia.
- Llano A. (2012). La actualidad del humanismo empresarial. In UNED (Ed.), *El valor de la Educación*. España.
- Llano, C. (1998). *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. IPADE.

- Llano, C. (2018a). *Humildad y liderazgo: ¿Necesita el empresario ser humilde?* México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
- Llano, C. (2018b). *Ser del hombre y hacer de la organización*. Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
- Llano, C. (2018c). *Viaje al centro del hombre*. Madrid: Rialp.
- Llano, C. (2019). *Análisis de la acción directiva*. Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
- Lleó, A., Rey, C., Chinchilla, N. (2019). Measuring the Purpose Strength. In: Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (eds) *Purpose-driven Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_10)
- Lleó, A., Chinchilla, N., Ruiz-Pérez, F., Rey, C., & Alloza, A. (2022). *Purpose Strength Project®: Evidencias empíricas sobre la implantación del propósito corporativo*.  
[https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0624-E?\\_gl=1\\*1p6vxsk\\*\\_gcl\\_au\\*ODk4ODY5NTE3LjE3MTgzODM0NDI.\\*\\_ga\\*MTEwMjQyODYyNy4xNzA3NDE0OTc3\\*\\_ga\\_CT6B5L0DNL\\*MTcyNTYwOTUwMC42LjEuMTcyNTYwOTcxMC42MC4wLjA](https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0624-E?_gl=1*1p6vxsk*_gcl_au*ODk4ODY5NTE3LjE3MTgzODM0NDI.*_ga*MTEwMjQyODYyNy4xNzA3NDE0OTc3*_ga_CT6B5L0DNL*MTcyNTYwOTUwMC42LjEuMTcyNTYwOTcxMC42MC4wLjA).
- Luecke, R. (with Harvard Graduate School of Business Administration). (2004). *Coaching and mentoring: how to develop top talent and achieve stronger performance*. Harvard Business School Press.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.
- Martínez-Echevarría, M. A. (2004). *Repensar el trabajo*. Ediciones Internacionales Universitarias.

- Mattone, J., & Xavier, L. F. (2013). *Talent leadership: a proven method for identifying and developing high-potential employees*. American Management Association.
- Mayo, A., & Lank, E. (1994). *Las Organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventajas competitivas*. Gestión 2000.
- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Murcio, R. (2020). *Liderazgo centrado en la persona: la propuesta de Carlos Llano*. EUNSA.
- Nérici, I. G. (1996). *Hacia una didáctica general dinámica* (4a. ed). Kapeluz.
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1), 118-124.
- Ortega, P., & Gárate, A. (2017). *Una escuela con rostro humano*. Instituto Educativo del Noroeste.
- O'Sullivan G. (2017). Technology Education: Education for Enterprise (E4E) in New Zealand (A Connected Curriculum). In P. J. Williams & D. Barlex (Eds.), *Contemporary Research in Technology Education: Helping Teachers Develop Research-informed Practice* (pp. 181-194). Singapore: Springer.
- Otero, O. F. (1978). *Realización personal en el trabajo*. EUNSA.
- Otero, O. F. (1990). *La educación como rebeldía*. EUNSA.
- Otero, O. F. (1995). *Qué es la orientación familiar* (4a. ed). EUNSA.
- Palacios P, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: cómo llegar al ROI de la formación*. Díaz de Santos.
- Peters, T. J. (2021). *Excellence now: Extreme humanism*. Networlding Publishing.

- Piaget, J. (2005). *Psicología y pedagogía* (2a ed). Crítica.
- Pinto Villatoro, R. (1992). *El proceso de capacitación*. Diana.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.
- Porter M., Kramer R. (2019). Creating Shared Value. In *Managing Sustainable Business* (pp. 323-346).
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (Fifth Edition). American Management Association.
- Rubio, A., & Cohen, E. (2011). *Universidades corporativas*. LID editorial empresarial.
- Ruíz González, C. (2019). *El quehacer del director: reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones* (Primera edición en libro electrónico). Océano.
- Schwarz, N., Park, D., & Nisbett, R. E. (1991). The manipulation of affective states in survey research. *Social Cognition*, 9(2), 92–102. <https://doi.org/10.1521/soco.1991.9.2.92>
- Sellés, J. F. (2013). *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil: familia, universidad y empresa*. Ediciones Internacionales Universitarias.
- Senge, P. M. (2000). *La danza del cambio: el reto de avanzar en las organizaciones*. Gestión 2000.
- Senge, P. M. (2011). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Sinek, S. (2016). *La clave es el porqué: cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*. Península.
- Smith, S. A., & Mazin, R. A. (2011). *The HR answer book: an indispensable guide for managers and human resources professionals* (2nd ed). American Management Association.

- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Steiner, G. A. (2016). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Grupo Editorial Patria.
- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. A. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge University Press.
- Ulrich, D. (Ed.). (2008). *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2009). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Deusto.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Pearson.
- Valhondo, J. L. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Díaz de Santos.
- Vilallonga, M. (2020). *Gestión del talento y desarrollo organizativo: algunas claves*. EUNSA.
- Warren, R. A. (2017). *Personality at work: the drivers and derailers of leadership*. Oxford University Press.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas: los principios y la práctica del «coaching» y del liderazgo*. Paidós.
- Yepes, R., & Aranguren, J. (2009). *Fundamentos de antropología: un ideal de la excelencia humana*. (6a. ed.). EUNSA.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

## Apéndice A. Guiones de Entrevistas

### Guion de entrevista semiestructurada para empresarios

Buenas tardes, soy José María López Ortega Magallanes, agradezco su participación en esta entrevista, que se realiza en el marco del programa de doctorado en educación del CETYS Universidad.

El estudio que nos ocupa investiga si la gestión educativa en la empresa ayuda al personal para adoptar la filosofía empresarial (definida en la planeación estratégica), en empresas grandes de BC.

El objetivo de esta entrevista es conocer su percepción sobre la importancia de definir, comunicar, promover, reforzar, dar ejemplo y evaluar la filosofía organizacional. Así como el valor que dan a la gestión educativa de su empresa. **no hay respuestas correctas o incorrectas**, más bien interesa documentar sus vivencias y puntos de vista. Por lo tanto, siéntanse en libertad de expresar sus opiniones con sinceridad.

Sus respuestas y opiniones serán transcritas manteniendo el anonimato. Resulta útil y práctico grabar la conversación para recoger la información de forma íntegra y ágil, el audio será utilizado únicamente con los fines señalados en el consentimiento informado que nos han hecho el favor de firmar.

¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista?

¡Bien, desde ahora quiero agradecerle por su tiempo!

1.- ¿Qué te **motivó** para iniciar tu empresa?

Muy bien, ¿qué más te dio el impulso para emprender?

¿Por qué querías lograrlo?

¿Pensabas que sería una empresa tal como lo es ahora?

¿Cómo ha influido tu forma de ser?

¿Cómo han influido tus principios?

2.- ¿A **quién beneficia** tu empresa? ¿Qué aporta a BC? ¿Qué **valores** te impulsaron a superar los obstáculos? ¿Cuáles? ¿Por qué?

3.- ¿Qué es la **filosofía empresarial** para ti?

4.- ¿Dentro de la planeación estratégica **definieron** la filosofía empresarial? - ¿Cómo fue el proceso para definirla?

5.- ¿Ha sido **revisada**, actualizada o modificada en el tiempo? ¿Para qué? ¿Cada cuánto tiempo se revisa la filosofía empresarial?

6.- ¿Los directores en tu empresa realizan algún tipo de **alineación** entre la filosofía empresarial y la ejecución?

7.- ¿Con qué estrategias, **programas** y responsables cuentas para que el personal **adopte** tu filosofía empresarial?



8.- ¿Conoces si el **personal** de tu empresa sabe cuál es la filosofía empresarial, le motiva y la pone en práctica?

9.- ¿Piensas que en la empresa se puede educar al personal? ¿Por qué?

10.- ¿Qué relevancia tiene para ti el nivel de satisfacción en el trabajo de los colaboradores de tu empresa?

11.- Para terminar, ¿hay alguna reflexión sobre lo platicado, que resulte práctica para aportar valor a la empresa y a los empleados?

Por mi parte agradezco su tiempo y sobre todo la aportación de experiencias para este estudio. Si lo deseas, puedo entregar los resultados particulares de su empresa, y retroalimentar una vez terminado el trabajo de campo, la interpretación y conclusiones.

## Guion de entrevista semiestructurada para directores

Gestión educativa en la empresa para la adopción de la filosofía empresarial.

Fecha:

Nombre del entrevistador:

### I. Datos generales de la empresa

Nombre comercial de la empresa	
Fecha de constitución	Años en el mercado
Lugar de origen	
Actividad principal	
Página de internet	
Redes sociales	
Ubicación	
Infraestructura instalada (Sucursales)	
Alcance (local, estatal, regional, nacional, internacional)	
Número de empleados	
Gobierno corporativo (Accionistas, consejo de administración, director profesional)	
Declaración de su filosofía empresarial	

### II. Datos del director entrevistado

Nombre	
Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento
Sexo	Estado civil
Último grado de estudios	Institución
Correo electrónico	Teléfono
Tiempo de experiencia trabajando	
Tiempo de experiencia como director	
Antigüedad en la empresa	
Puesto	

### III. Implicación personal, (vivencias de adopción de la filosofía empresarial)

¿Qué entiendes por filosofía empresarial?
¿Conoces la filosofía empresarial?
¿Participaste en su definición?
¿Estás de acuerdo con ella?
¿Le quitarías o le añadirías algo?
¿La filosofía empresarial tal como está te motiva o inspira? ¿En qué sentido?
¿Consideras que has adoptado como tuya la filosofía empresarial?
¿Cómo vives la filosofía empresarial?
¿Consideras compatible la filosofía empresarial y tu estilo directivo? ¿Algún ejemplo?

### IV. Actividades de dirección relacionadas con la filosofía empresarial

#### a. Planeación

Al realizar la planeación estratégica del área en la que eres director, ¿te apoyas en la filosofía empresarial?
¿Consideras que aporta valor la filosofía empresarial para tu función de director?
¿La filosofía de la empresa es un aspecto que te compete como director?

¿Consideras que algunas decisiones deben ser tomadas para el crecimiento del negocio, aunque contradigan lo declarado en la filosofía empresarial? ¿algún ejemplo?
--

### **b. Alineación**

Como parte de la alineación de la estrategia, ¿Consideras la alineación a la filosofía empresarial, como una responsabilidad?
---

¿Piensas que funcionalmente cada área debe tener su propia filosofía, con principios alineados a la filosofía de la empresa?
--

¿Realizan alguna estrategia de alineación sobre la filosofía empresarial? ¿Concretan acciones prácticas, realizables y medibles al respecto?
--

¿Qué medios utilizan para la difusión de la filosofía empresarial al interior de la organización?
---

Señala cuáles de los siguientes procesos se relacionan en la práctica con la filosofía empresarial: Planeación de plantilla/ Publicación de vacantes/ Selección de personal/ Contratación/ Inducción/ <i>onboarding</i> / Procesos y procedimientos productivos/ Evaluación del personal/ Remuneración/ Capacitación/ Plan de vida y carrera/ Reconocimientos y premios/ Evaluación de resultados/ Código de ética/ Responsabilidad social corporativa/ reparto de utilidades y dividendos/ Relaciones laborales/ Término de la relación laboral.
--

¿De algún modo das seguimiento a que estén alineados?
---

### **c. En el trabajo diario**

¿En general el personal vive la filosofía empresarial?
--

¿Se valoran las decisiones que toman alineadas a su filosofía empresarial? ¿O se puede pasar por alto cuando afecta algún interés de negocio?
---

¿Promueves la filosofía empresarial en tu equipo de trabajo? ¿Hay comunicados o reforzadores periódicos que refuercen los conceptos?
--

¿El personal en general entiende la filosofía empresarial?
--

¿Al personal en general le motiva la filosofía empresarial?
---

### **V. Actividades de gestión educativa en la empresa**

¿Cuál es tu percepción sobre la idea de que la empresa es un entorno en el que se puede educar?
---

¿Puedes poner algún ejemplo de crecimiento personal que hayas tenido en una experiencia profesional?
--

¿Qué tanta importancia le dan los dueños y directores a la posibilidad de que los empleados se realicen personalmente al realizar su trabajo?
---

¿Asignan recursos y responsables suficientes para las siguientes actividades? <i>Onboarding</i> / Capacitación/ Mentoría/ <i>Coaching</i> / Autoaprendizaje
--

¿Las realizan en la empresa? ¿aportan valor? ¿las evalúan?
--

¿Puedes mencionar ejemplos de casos de éxito en las actividades educativas en la empresa?
---

¿Cuáles consideras sus principales logros en el desarrollo del personal?
--

¿Puedes mencionar algún intento fallido de desarrollo del personal?
---

¿Cuáles consideras que son las principales causas del éxito o del fracaso en educación y adopción de la filosofía empresarial?
--

### **V. Medición y nivel de satisfacción sobre la asimilación de la filosofía empresarial en el personal**

¿Miden el nivel de identificación del personal con su filosofía empresarial?
--

¿De qué forma lo hacen?
-------------------------

¿Con que otra fuente de información o indicadores lo contrastan?
--

¿Dan a conocer los resultados es esos indicadores al personal?
--

¿Identifican a las personas que promueven y viven la filosofía empresarial y a los que no?
--

¿A quién consideran responsable de mejorar esos indicadores?
¿A qué nivel llegan los reportes sobre resultados y acciones de mejora en filosofía empresarial?
Sabes ¿cuánto del personal está comprometido con la empresa por su filosofía y practicas organizacionales para su desarrollo profesional?

**VI. Reflexiones finales**

¿Qué se podría hacer mejor en tu empresa para mejorar los resultados, y al mismo tiempo, fortalecer la identificación con su filosofía organizacional?
¿Qué sugieres para que las empresas cuenten con personal más comprometido, motivado, orgulloso de pertenecer a la organización?
¿Realmente son importantes para los directores las actividades educativas en la empresa?
¿Debería el director ser un agente activo que promueva el proceso de mejora de su personal?

## Guion de entrevista semiestructurada para recursos humanos

Gestión educativa en la empresa para la adopción de la filosofía empresarial.

Fecha:

Nombre del entrevistador:

### I. Datos generales de la empresa

Nombre comercial de la empresa	
Fecha de constitución	Años en el mercado
Lugar de origen	
Actividad principal	
Página de internet	
Redes sociales	
Ubicación	
Infraestructura instalada (sucursales)	
Alcance (local, estatal, regional, nacional, internacional)	
Número de empleados	
Gobierno corporativo (Accionistas, consejo de administración, director profesional)	
Declaración de su filosofía empresarial	

### II. Datos del responsable de recursos humanos entrevistado

Nombre	
Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento
Sexo	Estado civil
Último grado de estudios	Institución
Correo electrónico	Teléfono
Tiempo de experiencia trabajando	
Tiempo de experiencia como director	
Antigüedad en la empresa	
Puesto	

### III. Implicación personal, (vivencias de adopción de la filosofía empresarial)

¿Qué entiendes por filosofía empresarial?
¿Conoces la filosofía empresarial?
¿Participaste en su definición?
¿Estás de acuerdo con ella?
¿Le quitarías o le añadirías algo?
¿La filosofía empresarial tal como está te motiva o inspira? ¿en qué sentido?
¿Consideras que has adoptado como personal la filosofía empresarial?
¿Cómo vives la filosofía empresarial?
¿Consideras compatible la filosofía empresarial y tu estilo directivo? ¿Algún ejemplo?

### IV. Medios educativos en la empresa (*Onboarding*, capacitación, *coaching*, mentoría, autoaprendizaje)

#### a. Percepción del entrevistado

¿Hacen algo en la empresa que se pueda considerar como un proceso de ayuda o mejora del personal?
¿En concreto qué hacen?
¿Puedes poner algún ejemplo de crecimiento personal que hayas tenido en tu lugar de trabajo?

¿Qué tanta importancia le dan los dueños y directores a la posibilidad de que los empleados se realicen personalmente el trabajo?
¿Asignan recursos y responsables suficientes para las siguientes actividades educativas?
¿Puedes mencionar ejemplos de casos de éxito en las actividades educativas en la empresa?
¿Cuáles consideras sus principales logros?
¿Puedes mencionar algún intento fallido de desarrollo del personal?
¿Cuáles consideras que son las principales causas del éxito o del fracaso en educación y adopción de la filosofía empresarial?

#### **b. Responsabilidad de RH en la empresa, para promover la filosofía empresarial.**

¿La filosofía de la empresa es un aspecto que compete al responsable de RH? ¿por qué?
¿Qué medios utilizan para la difusión de la filosofía empresarial al interior de la organización?
Señala cuáles de los siguientes procesos se relacionan en la práctica con la filosofía empresarial: Planeación de plantilla/ Publicación de vacantes/ Selección de personal/ Contratación/ Inducción/ <i>onboarding</i> / Procesos y procedimientos productivos/ Evaluación del personal/ Remuneración/ Capacitación/ Plan de vida y carrera/ Reconocimientos y premios/ Evaluación de resultados/ Código de ética/ Responsabilidad social corporativa/ reparto de utilidades y dividendos/ Relaciones laborales/ Término de la relación laboral.
Desde tu puesto, ¿Cómo te aseguras de que estén alineados?

#### **c. Capacitación**

¿Cuál es el objetivo de los programas de capacitación en la empresa?
¿Los programas de capacitación, incluye algún aspecto relacionado con la filosofía empresarial?
¿Se evalúa su efectividad?
¿Qué aspectos incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación?
¿Se toman en cuenta indicadores del clima laboral para capacitar sobre la filosofía empresarial?
¿cómo se asegura que se haga y se dé seguimiento?
¿Se documenta de algún modo el impacto y avances de la capacitación, para promover la filosofía empresarial?
¿Se dan a conocer a capacitadores externos los elementos de la filosofía organizacional para que adapten sus cursos conforme a las características de la empresa?
¿Cuál piensas que es la percepción del personal capacitado sobre este proceso?
¿Cuál piensas que es la percepción de los directivos sobre la capacitación en la empresa?
¿Qué se hace con los resultados de evaluación de las diferentes capacitaciones?
¿A qué nivel de la organización llegan esos reportes? ¿Se reciben lineamientos de parte de los directores sobre los resultados?

#### **d. Coaching**

¿En tu empresa tienen programa de <i>coaching</i> ? ¿alguna vez lo han tenido? ¿es temporal?
¿Quiénes son los responsables de dar <i>coaching</i> ?
¿Quiénes están considerados para recibir <i>coaching</i> ?
¿A qué aspectos se enfoca el <i>Coaching</i> en tu empresa?
¿Cómo valoran los resultados de procesos de <i>Coaching</i> ?
¿Se aseguran de que los <i>coaches</i> conozcan y estén alineados a la filosofía empresarial?
¿Cuáles son las principales resistencias u objeciones a programas de <i>coaching</i> en la empresa?
¿Qué haría falta para implementar un programa de <i>coaching</i> permanente en la empresa?

#### **e. Mentoría**

¿En tu empresa tienen programa de mentoría? ¿alguna vez lo han tenido? ¿Es temporal?
--

¿Quiénes son los responsables de ser mentores?
¿Quiénes están considerados para recibir mentoría?
¿A qué aspectos se enfoca la mentoría en tu empresa?
¿Cómo valoran los resultados de procesos de mentoría?
¿Cómo se aseguran de que los mentores conozcan y estén alineados a la filosofía empresarial?
¿Cuáles son las principales resistencias u objeciones a programas de mentoría en la empresa?
¿Qué haría falta para implementar un programa de mentoría permanente en la empresa?

**V. Acciones para facilitar la adaptación persona-empresa.**

**a. Percepción del entrevistado**

¿En general el personal vive la filosofía empresarial?
¿Se valoran las decisiones que toman alineadas a su filosofía empresarial? ¿Hay alguna decisión que no esté alineada?
¿Promueves la filosofía empresarial en tu equipo de trabajo? ¿Hay comunicados o reforzadores periódicos que refuercen los conceptos?
¿Cómo te aseguras de que el personal en general entiende la filosofía empresarial?
¿Cómo mides que al personal en general le motiva la filosofía empresarial?

**b. Onboarding**

¿Cuál es el concepto de <i>onboarding</i> en tu empresa?
¿Podría considerarse como una actividad de educación en la empresa? ¿por qué?
¿Cuál es el objetivo del <i>onboarding</i> en la empresa?
¿Dónde se considera que empieza y que termina este proceso en tu empresa?
¿Quiénes son los responsables de hacer el <i>onboarding</i> en la empresa?
¿Qué materiales y contenido se usan el en <i>onboarding</i> ?
¿En qué medida se relacionan o incluyen a la filosofía empresarial?
¿Cómo se mide o evalúa el proceso de <i>onboarding</i> ?
¿A quién se reportan los resultados del <i>onboarding</i> ?
¿Cómo se le da seguimiento?

**c. Autoaprendizaje**

¿Cuál es el concepto de autoaprendizaje en tu empresa?
¿Podría considerarse como una actividad de educación en la empresa? ¿por qué?
¿Cuál es el objetivo del autoaprendizaje en la empresa?
¿Dónde se considera que empieza y que termina este proceso en tu empresa?
¿Quiénes son los responsables de promover y facilitar el autoaprendizaje en la empresa?
¿Qué contenido materiales y herramientas están disponibles para el autoaprendizaje?
¿En qué medida se relacionan o incluyen a la filosofía empresarial?
¿Cómo se mide o evalúa el proceso de autoaprendizaje?
¿A quién se reportan los resultados del autoaprendizaje?
¿Cómo se le da seguimiento?

**VI. Medición y nivel de satisfacción sobre la asimilación de la filosofía empresarial en el personal**

¿Miden el nivel de identificación del personal con su filosofía empresarial?
¿De qué forma lo hacen?
¿Con que otra fuente de información o indicadores lo contrastan?
¿Dan a conocer los resultados es esos indicadores al personal?
¿Identifican a las personas que promueven y viven la filosofía empresarial y a los que no?

¿A quién consideran responsable de mejorar esos indicadores?
¿A qué nivel llegan los reportes sobre resultados y acciones de mejora en filosofía empresarial?
Sabes ¿cuánto del personal está comprometido con la empresa por su filosofía y practicas organizacionales para su desarrollo profesional?

**VII. Reflexiones finales**

¿Qué se podría hacer mejor en tu empresa para mejorar los resultados, y al mismo tiempo, fortalecer la identificación con su filosofía organizacional?
¿Qué sugieres para que las empresas cuenten con personal más comprometido, motivado, orgulloso de pertenecer a la organización?
¿Realmente son importantes para los directores las actividades educativas en la empresa?
¿Cuáles serían las responsabilidades de RH para ser un agente que promueve el proceso de mejora de su personal?



## Apéndice B. Cuestionario

Evaluación de la transmisión, conocimiento y adopción de la filosofía empresarial.

### Cuéntame de tu empresa

Esta encuesta es parte de un estudio sobre empresas en BC, no hay respuestas correctas o incorrectas, más bien interesa conocer tu punto de vista particular, el cual será confidencial y anónimo, por lo que te animo a ser sincero al contestar.

Las autoridades de la empresa han permitido solicitar tu colaboración para responderla. Tardará menos de cinco minutos. Al participar, ayudas a conocer la situación de las empresas y propuestas para mejorar la experiencia de trabajar en un lugar más humano.

#### 1. Consentimiento Informado.

Estimado(a) Señor/Señora: Usted ha sido invitado a participar voluntariamente en el presente estudio con fines académicos desarrollado por José María López Ortega, como parte del programa del Doctorado en Educación de CETYS Universidad. El cual consiste en una encuesta sobre la empresa y la posibilidad de ser mejor en ella. Toda la información recabada será utilizada de forma anónima, confidencial y ética.

En cumplimiento con lo establecido por la ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares, su reglamento y lineamientos (en lo sucesivo de manera individual o conjunta la "Ley") GRUPO \_\_\_\_\_ hace de su conocimiento que los datos personales y/o personales sensibles y patrimoniales que se recaben, tendrán la finalidad de cumplir con el acto jurídico existente entre EMPRESA \_\_\_\_\_ y el titular de los datos. Usted puede consultar el contenido completo del presente aviso de privacidad en nuestra página. Al señalar la opción del cuadro acepta y reconoce haber sido informado y autoriza el uso de los datos para el estudio.

#### I. Datos generales.

I.1 Fecha de nacimiento. día, mes y año: \_\_\_\_\_

I.2 Sexo. *Marca la opción correspondiente.*

Hombre (\_\_\_\_)

Mujer (\_\_\_\_)

Prefiero no contestar (\_\_\_\_)

I.3 Estado civil.

Soltero (\_\_\_\_)

Casado (\_\_\_\_)

Unión libre (\_\_\_\_)

Prefiero no contestar (\_\_\_\_)

I.4 Fecha de ingreso a la empresa. día, mes y año: \_\_\_\_\_

I.5 Ciudad en la que trabajas, \_\_\_\_\_

I.6 Puesto. \_\_\_\_\_

I.7 Departamento o área en la que trabajas. \_\_\_\_\_

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

Evaluación de la transmisión, conocimiento y adopción de la filosofía empresarial.

Marca el número dependiendo de qué tanto estás de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación: Si estás totalmente en desacuerdo señala el ①, si estas totalmente de acuerdo marca el ⑥. Si es una opción intermedia señala el que mejor exprese tu opinión entre el ②, ③, ④ o ⑤.

<b>II. Filosofía empresarial. (Misión, visión, valores, comportamientos)</b>	
II.1 Conozco perfectamente la misión, visión, valores y comportamientos de la empresa.....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
II.2 Conozco quién definió la misión, visión, valores y comportamientos de la empresa .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
II.3 Conozco para qué sirve la misión, visión, valores y comportamientos de la empresa .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
II.4 Puedo explicar a un nuevo compañero la misión, visión, valores y comportamientos de la empresa .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
II.5 La misión, visión, valores y comportamientos de la empresa, me motivan, me parecen buenos y me inspiran en el trabajo .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
<b>III. Procesos de mejora personal en la empresa</b>	
III.1 Trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar como colaborador y como persona.....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
III.2 En la empresa recibo capacitación que me ayuda a mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
III.3 En la empresa hay un programa de apoyo persona a persona ( <i>coaching</i> ).....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
III.4 En la empresa hay un programa de mentores (alguien con experiencia que enseña a otro compañero sobre el trabajo para que aprenda de él) .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
III.5 En la empresa les interesa que seamos cada vez mejores y organizan actividades o programas para ayudarnos .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
III.6 En la empresa promueven, apoyan y reconocen el autoaprendizaje del personal.....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
<b>IV. Adopción y alineación con la filosofía empresarial</b>	
IV.1 Desde que me enteré de la vacante de mi puesto, noté que la empresa tiene misión, visión, valores y comportamientos claros .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
IV.2 Cuando me contrataron, me hicieron sentir parte de la empresa.....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
IV.3 En el curso de inducción, me enseñaron la misión, visión, valores y comportamientos de la empresa .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
IV.4 La misión, visión, valores y comportamientos de la empresa, son algo que vivimos en la práctica los que trabajamos en ella .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
IV.5 Me gustan la misión, visión, valores y comportamientos de la empresa y quiero seguir trabajando muchos años en ella .....	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

### Apéndice C. Revisión de instrumentos de recolección de datos

A continuación, se presentan las semblanzas de los académicos que participaron en el proceso de revisión y validación de los instrumentos.

Dr. Maciel García Fuentes, es académico y profesor-investigador de tiempo completo en la Escuela de Administración y Negocios de CETYS Universidad, campus Mexicali, Baja California. Posee un Doctorado en Ciencias Sociales en el Área de Estudios Regionales por El Colegio de la Frontera Norte y una Maestría en Economía por la Universidad de Guadalajara. Su investigación se centra en el análisis sociológico y económico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tecnológicas, el estudio de las cadenas globales de valor en sectores tecnológicos y el análisis de sistemas de innovación en México

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en el nivel 1, lo que refleja su compromiso y competencia con la investigación y el rigor metodológico para el desarrollo del conocimiento por medio de investigaciones empíricas. Además, ha sido el director de la tesis durante todo el proceso. Correo electrónico: [maciel.garcia@cetys.mx](mailto:maciel.garcia@cetys.mx)

Dr. Jorge Alejandro Peralta García, es experto en modelos de innovación y transformación organizacional. Es Ingeniero Civil por la Universidad La Salle, cuenta con un MBA del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y un Doctorado en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ha sido director general de diversas empresas en sectores como alimentos, textiles, moda, joyería, productos químicos, plásticos y consultoría. Además, es profesor invitado en instituciones de prestigio como IPADE, ITESM, IESDE, Universidad del Pacífico y Universidad de Lima en Perú. Dada su amplia experiencia en innovación empresarial, transformación organizacional y educación ejecutiva. Además de su formación académica, su conocimiento y experiencia en la metodología *design thinking* respaldan su capacidad de hacer las preguntas adecuadas y diseñar instrumentos para la recolección de datos en contextos organizacionales. Correo electrónico: [jorge@idearialab.com](mailto:jorge@idearialab.com)

Dr. Víctor Sáenz, es director ejecutivo del centro de investigación Houston Institute, es originario de Mexicali Baja California, tiene una sólida formación académica en filosofía, habiendo obtenido su Doctorado en Filosofía (PhD) de Rice University entre 2011 y 2018. Cursó una Maestría en Filosofía (M.A.) en Texas A&M University y una Licenciatura en Filosofía y Clásicos en la University of Notre Dame. Cuenta con una perspectiva profunda sobre temas

filosóficos, éticos y culturales, los cuales son fundamentales para la interpretación crítica de los datos recogidos en este tipo de estudios. Correo electrónico: vsaenz@houstoninstitute.org

#### Síntesis de principales observaciones de la revisión de instrumentos

Técnica	Instrumento	Tipo de observación	Descripción
Encuesta	Cuestionario	Claridad y comprensión	Se revisó que las afirmaciones sean comprensibles para todos los informantes de las empresas. Así como sugerencias de redacción para evitar sesgos.
		Alcance	Se recibieron sugerencias para incluir afirmaciones adicionales para abarcar todos los aspectos operacionalizados, además de sugerir modificaciones a afirmaciones presentadas, para evitar repetición
		Escala	Se validó la pertinencia de la escala Likert de seis puntos
Estudio de caso múltiple	Guías de entrevistas semi estructuradas	Adecuación de preguntas	Se revisó la formulación de las preguntas y la necesidad de que sean abiertas, para obtener respuestas profundas y detalladas
		Enfoque	Replantear preguntas para explorar el conocimiento y la experiencia de los entrevistados, reflejados en experiencias personales
		Secuencia	Aportaron recomendaciones sobre ajustes en el orden para lograr mayor fluidez.
		Alcance	Se revisó que las guías cubran todas las áreas relevantes

Las sugerencias fueron incorporadas en los instrumentos para mejorar la efectividad y calidad de los instrumentos de investigación.

## Apéndice D. Dictamen de comité de ética en la investigación



D-CEI076

Tijuana Baja California  
13 de octubre de 2021

Asunto: Dictamen del Comité de Ética en Investigación (CEI)

Estimado José María López Ortega Magallanes.-

Les informamos que su proyecto *Planeación Estratégica y Procesos Educativos para la Adaptación del Personal a la Filosofía Empresarial*, ha sido evaluado por el CEI. Las opiniones acerca de los documentos presentados, se encuentran a continuación.

Elemento a evaluar	Fecha y versión	Dictamen
Formulario de comprobación ética	13 de octubre de 2021 Versión de junio 20 de 2019	Aprobado

Le recordamos que el Comité de Ética en Investigación de CETYS Universidad tiene la finalidad de apoyar al buen desarrollo de la investigación, y de promover el respeto a la integridad de las personas que se involucren en los procesos investigativos que se desarrollan en el marco de nuestra institución. En este sentido, si hay algún tema que usted requiera revisar colaborativamente, permaneceremos a su disposición.

Atentamente,

---

Dr. Edgar A. Madrid  
Presidente del Comité de Ética en  
Investigación de CETYS Universidad.

## Apéndice E. Consentimientos informados

### Consentimiento Informado

#### Socios de empresas

Declaro que estoy enterado que José María López Ortega Magallanes (alumno del Doctorado en Educación de CETYS Universidad) estará llevando a cabo un estudio sobre filosofía empresarial y gestión educativa en la empresa.

Por lo cual acepto y firmo este consentimiento informado del uso de los datos recabados de mi empresa en el entendido de que se mantendrá la confidencialidad de la información, tanto de la empresa como de las personas que aporten información.

Doy mi consentimiento para que el análisis del resultado al publicarse mantenga el anonimato de las fuentes. Así mismo, en los instrumentos para recabar información se garantice en todo momento el respeto a la dignidad humana de los colaboradores y la obligación de mantener la buena fama de los demás. Entiendo que al ser una investigación empírica no se calificarán las respuestas como correctas o incorrectas, sino que se mantendrá la atención en el discurso de las y los informantes durante todo el proceso enfocado en mantener la fidelidad de sus testimonios.

Estoy informado del compromiso de respetar la libertad de los informantes, en caso de que decidan abandonar el estudio en cualquier parte de su proceso.

En caso de requerir la información del estudio correspondiente a mi empresa será proporcionada manteniendo los criterios anteriormente mencionados, por lo que autorizo que las entrevistas y grupos focales sean grabados exclusivamente para los fines de la investigación.

Acepto que el estudio se realice recabando la información de un director, el responsable de recursos humanos y una encuesta vía *Google forms* para el personal operativo que desee participar de mi empresa.

Informante

Investigador

Nombre:

Nombre:

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

## Consentimiento Informado

Director de empresa

Estimado director

Se le invita a participar en un estudio encabezado por José María López Ortega Magallanes alumno del Doctorado en Educación de CETYS Universidad. Éste se estará llevando a cabo sobre temas como la planeación estratégica, filosofía empresarial, gestión educativa y conocimiento de la adopción de la filosofía empresarial.

Cada director participará en una entrevista y un grupo focal. La información que se recabe sólo será la pertinente para el objeto del estudio. El análisis del resultado se dará a manera de conjunto para respetar el anonimato y la confidencialidad de los datos. Así mismo, al ser una investigación empírica no se calificarán las respuestas como correctas o incorrectas, sino que se mantendrá neutralidad durante todo el proceso.

Se cuenta con la autorización de: \_\_\_\_\_ . A quien se le ha entregado una carta de consentimiento sobre la investigación.

Si está de acuerdo, favor de firmar de conformidad:

(Nombre): \_\_\_\_\_ Acepto participar en la investigación, y los términos en que se hará uso de la información proporcionada.

Se me ha informado que cuento con la libertad de abandonar el estudio en cualquier parte de su proceso, si así lo considera responsablemente.



En caso de requerir la información del estudio correspondiente a mi empresa será proporcionada manteniendo los criterios de confidencialidad y anonimato, por lo que autorizo que las entrevistas y grupos focales sean grabados exclusivamente para los fines de la investigación.

Firma:

Fecha:

Investigador:

Fecha:

Firma:

## Consentimiento Informado

## Responsable de recursos humanos

Estimado responsable de Recursos Humanos

Se le invita a participar en un estudio encabezado por José María López Ortega Magallanes alumno del Doctorado en Educación de CETYS Universidad. Éste se estará llevando a cabo sobre temas como la planeación estratégica, filosofía empresarial, gestión educativa y conocimiento de la adopción de la filosofía empresarial.

Cada responsable participara en una entrevista y un grupo focal. La información que se recabe sólo será la pertinente para el objeto del estudio. El análisis del resultado se dará a manera de conjunto para respetar el anonimato y la confidencialidad de los datos. Así mismo, al ser una investigación empírica no se calificarán las respuestas como correctas o incorrectas, sino que se mantendrá neutralidad durante todo el proceso.

Se cuenta con la autorización de: \_\_\_\_\_. A quien se le ha entregado una carta de consentimiento sobre la investigación.

Si está de acuerdo, favor de firmar de conformidad:

(Nombre): \_\_\_\_\_ Acepto participar en la investigación, y los términos en que se hará uso de la información proporcionada.

Se me ha informado que cuento con la libertad de abandonar el estudio en cualquier parte de su proceso, si así lo considera responsablemente.

En caso de requerir la información del estudio correspondiente a mi empresa será proporcionada manteniendo los criterios de confidencialidad y anonimato, por lo que autorizo que las entrevistas y grupos focales sean grabados exclusivamente para los fines de la investigación.

Firma:

Fecha:

Investigador:

Fecha:

Firma:

## Consentimiento Informado

Aparecerá en el cuestionario en línea para el personal de la empresa

Estimado(a) Señor/Señora:

Usted ha sido invitado a participar en el presente proyecto de investigación, el cual es desarrollado por José María López Ortega Magallanes como parte del programa del Doctorado en Educación de CETYS Universidad.

El estudio consiste en una encuesta de opción múltiple que se realizará por Google *Forms* sobre la filosofía empresarial y la educación en la empresa. Su participación es voluntaria en este cuestionario. Nos interesan mucho sus respuestas, cualesquiera que sean si reflejan su opinión, la cual es respetable, no se considerarán respuestas correctas o incorrectas.

Contamos con la autorización de los directores para solicitar colaboración en el llenado de la encuesta, lo cual podrá realizar en menos de doce minutos.

Toda la información recabada para la investigación será utilizada de forma anónima y confidencial, sólo será interpretada de modo general. Así mismo las respuestas obtenidas no tendrán represalias en la empresa por el compromiso ético de no difundir información particular. Gracias por su participación y ayudar en esta investigación con fines académicos.

Atte. José María López Ortega Magallanes.

Alumno del Doctorado en Educación, CETYS Universidad.

Al hacer *click* en este botón reconoce haber sido informado sobre el manejo de los datos recabados en la encuesta y autoriza su uso como se menciona en el texto anterior. A continuación, se le dará acceso al cuestionario.

## Apéndice F. Libro de códigos

## Libro de Códigos

Dimensión	Subdimensión	Código	Regla
La empresa	Caracterización empresa	Productos y servicios	Descripción detallada de los productos y servicios que ofrece la empresa.
		Clientes	Identificación de los clientes a los que la empresa se dirige.
		Estructura organizacional	Descripción de la estructura jerárquica y funcional de la empresa.
		Fecha de fundación	Indicación del año en que fue fundada la empresa.
		Giro	Explicación del sector de actividad en el que se desenvuelve la empresa.
		<i>Head count</i>	Número total de empleados que conforman la empresa.
		Nacionalidad	País de origen de la empresa.
		Sucursales	Número de sucursales con las que cuenta la empresa.
	El empresario	Beneficiarios de la empresa. Qué aporta a BC	Identificación de los beneficiarios directos e indirectos de la empresa y su contribución al bienestar comunitario.
		Motivo para iniciar la empresa	Razones que llevaron al empresario a emprender el negocio.
		Valores impulsaron a superar obstáculos	Principios y valores que motivaron al empresario a superar los desafíos encontrados en el camino.

Dimensión	Subdimensión	Código	Regla
Filosofía empresarial	Empresario/director/ RR. HH. y la FE	¿Qué es FE?	Definición de filosofía empresarial.
	¿Cómo se definió la FE?	¿Participaste en su definición?	Proceso de definición de la filosofía empresarial y grado de participación del entrevistado.
		¿Conoces la FE de la organización?	Conocimiento de la filosofía empresarial dentro de la organización.
		¿Le cambiarías algo?	Posible modificación que el entrevistado realizaría a la filosofía empresarial.
	¿Estás de acuerdo con FE?	¿Te inspira y motiva?	Opinión sobre si la filosofía empresarial inspira y motiva al entrevistado.
		¿En tu opinión ¿estimula el progreso?	Percepción sobre si la filosofía empresarial estimula el progreso en la empresa.
		¿La has adoptado como algo personal? ¿La vives?	Grado de adopción personal de la filosofía empresarial por parte del entrevistado.
	¿Cómo se pretende alinear en la empresa?	Responsabilidad del director para alinear la FE	Planificación y acciones del director para alinear la filosofía empresarial en la empresa.
		¿Tomas en cuenta la FE en tu planeación estratégica?	Consideración de la filosofía empresarial en la planeación estratégica del entrevistado.
		RR. HH. actividades alineadas a la FE	Consideración de la filosofía empresarial en la planeación estratégica del entrevistado.
		Responsabilidad de RR. HH. para promover la FE	Responsabilidad de Recursos Humanos en la promoción y difusión de la filosofía empresarial.
Educación en la empresa	Empresario/director/ RR. HH. y la	Empresa como ámbito educativo	Enfoque de la empresa como espacio para el aprendizaje y desarrollo personal.

Dimensión	Subdimensión	Código	Regla
	educación en la empresa		
		Recursos para educar en la empresa	Herramientas y recursos disponibles para la educación y capacitación en la empresa.
	Acciones educativas	<i>Onboarding</i>	Proceso de integración y formación de nuevos empleados.
		Capacitación	Programas de formación y desarrollo de habilidades para empleados.
		<i>Coaching</i>	Práctica de <i>coaching</i> para el desarrollo de habilidades.
		Mentoría	Programas de mentoría para el crecimiento profesional.
		Autoaprendizaje	Fomento del aprendizaje autodidacta entre los empleados.
		Ejemplos de desarrollo en la empresa	Casos de éxito en el crecimiento y desarrollo de empleados en la empresa.
		Ejemplos de fracaso en el desarrollo de personal en la empresa	Situaciones donde no se ha promovido el desarrollo y crecimiento de los empleados.
Adopción de la FE	Empresario/director/RR. HH. y la adopción de la FE	¿Se mide la adopción del personal de la FE?	La adopción de la FE por parte del personal se mide a través de diferentes indicadores, como la familiaridad con la filosofía empresarial, el grado de alineamiento de las acciones con los valores establecidos, el sentido de pertenencia hacia la empresa y la percepción de si la FE inspira y motiva al personal.
		Resultado	Evaluación del impacto de la adopción de la FE en el desempeño y la cultura organizacional.
		Sentido de pertenencia	Sentimiento de identificación y compromiso del personal con la filosofía empresarial y la empresa.

Dimensión	Subdimensión	Código	Regla
		¿Inspira y motiva al personal la FE	Evaluación del efecto motivador y transformador que tiene la filosofía empresarial en el personal de la empresa.
		¿Estimula el progreso?	Análisis de si la FE impulsa el avance, la innovación y el crecimiento en la empresa.
		Coherencia (se vive la FE en la empresa)	Verificación de si la filosofía empresarial se refleja en las acciones, decisiones y valores cotidianos de la empresa y su personal.



**Apéndice G. Códigos y frecuencia**



### Apéndice H. Estructura de las monografías

Monografía de empresa		
Categoría	Informante	Código o tema
Caracterización de la empresa	Entrevistados	Fecha de fundación, número de empleados Giro y actividades principales, productos Oficinas y alcance Clientes
	Filosofía Empresarial	
	Empresario	<p>Qué es filosofía empresarial.</p> <p>¿Participaste en su definición?</p> <p>¿Conoces la FE de la organización?</p> <p>¿Le cambiarías algo?</p> <p>¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?</p> <p>¿Te inspira y motiva?</p> <p>¿La has adoptado como algo personal? ¿La vives?</p> <p>Responsabilidad del director para alinear la FE</p> <p>¿Tomas en cuenta la FE en tu planeación estratégica?</p> <p>RH actividades alineadas a la FE</p> <p>Responsabilidad de RH para promover la FE</p>
	Director	<p>Qué es filosofía empresarial.</p> <p>¿Participaste en su definición?</p> <p>¿Conoces la FE de la organización?</p> <p>¿Le cambiarías algo?</p> <p>¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?</p> <p>¿Te inspira y motiva?</p>

Monografía de empresa		
Categoría	Informante	Código o tema
		¿La has adoptado como algo personal? ¿La vives?
		Responsabilidad del director para alinear la FE
		¿Tomas en cuenta la FE en tu planeación estratégica?
		RH actividades alineadas a la FE
		Responsabilidad de RH para promover la FE
	RH	Qué es filosofía empresarial.
		¿Participaste en su definición?
		¿Conoces la FE de la organización?
		¿Le cambiarías algo?
		¿Estás de acuerdo con la filosofía empresarial?
		¿Te inspira y motiva?
		¿La has adoptado como algo personal? ¿La vives?
		Responsabilidad del director para alinear la FE
		¿Tomas en cuenta la FE en tu planeación estratégica?
		RH actividades alineadas a la FE
		Responsabilidad de RH para promover la FE
Educación en la empresa		
	Empresario	Empresa como ámbito educativo
		Recursos para educar en la empresa
		<i>Onboarding</i>
		Capacitación
		Coaching
		Mentoría
		Autoaprendizaje
		Ejemplos de desarrollo en la empresa
	Director	

Monografía de empresa		
Categoría	Informante	Código o tema
		<p>Empresa como ámbito educativo</p> <p>Recursos para educar en la empresa</p> <p><i>Onboarding</i></p> <p>Capacitación</p> <p>Coaching</p> <p>Mentoría</p> <p>Autoaprendizaje</p> <p>Ejemplos de desarrollo en la empresa</p>
	RH	<p>Empresa como ámbito educativo</p> <p>Recursos para educar en la empresa</p> <p><i>Onboarding</i></p> <p>Capacitación</p> <p>Coaching</p> <p>Mentoría</p> <p>Autoaprendizaje</p> <p>Ejemplos de desarrollo en la empresa</p>
Adopción de la Filosofía Empresarial	Empresario	<p>¿Se mide la adopción del personal de la FE?</p> <p>Resultado</p> <p>Sentido de pertenencia</p> <p>¿Inspira y motiva al personal la FE</p> <p>Coherencia (se vive la FE en la empresa)</p>
	Director	<p>¿Se mide la adopción del personal de la FE?</p> <p>Resultado</p> <p>Sentido de pertenencia</p>

Monografía de empresa		
Categoría	Informante	Código o tema
		¿Inspira y motiva al personal la FE
		Coherencia (se vive la FE en la empresa)
	RH	¿Se mide la adopción del personal de la FE?
		Resultado
		Sentido de pertenencia
		¿Inspira y motiva al personal la FE
		Coherencia (se vive la FE en la empresa)