



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE HIDALGO

2^{do}
Segundo Encuentro Nacional
de Cuerpos Académicos

MEMORIA

Octubre 2013



Mtro. Humberto Augusto Veras Godoy
Rector de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dr. Sócrates López Pérez
Coordinador de la División de Investigación y Posgrado

Ing. Martín Ortiz Granillo
Director de la Escuela Superior de Cd. Sahagún

Mtra. Suly Sindy Pérez Castañeda
Coordinadora de Investigación y Posgrado
Escuela Superior de Cd. Sahagún

Comité organizador

Mtra. Suly Sindy Pérez Castañeda (UAEH); Mtra. Dorie Cruz Ramírez (UAEH); Mtro. Rafael Granillo Macías (UAEH); Dra. Francisca Santana Robles (UAEH); M. en C. Isaías Simón Marmolejo (UAEH); M. en C. Isidro Jesús Hernández González (UAEH); Dra. Rebeca Teja Gutiérrez (UAEM); Dr. Adrián Trueba Espinosa (UAEM); Mtra. Beatriz Sauza Ávila (ITESA); Mtra. Patricia Guadalupe Espino Guevara (ITESA); Mtro. Jorge Alberto Álvarez Velázquez (ITESA); Dr. Cuauhtémoc C. Campos Rangel (UAT); Mtro. Enrique Vázquez Fernández (UAT).

Memoria

Segundo Encuentro Nacional de Cuerpos Académicos
"Rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad"

Este texto fue editado y reproducido con recursos del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2013, UAEH.

Univesidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Abasolo 600, colonia Centro, Pachuca de Soto, Hidalgo, México. CP. 42000
Correo electrónico: editor@uaeh.edu.mx

ISBN: 978-607-482-344-8

Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad de sus autores.
En la edición de esta publicación se adecuaron los documentos originales a las características editoriales de la institución, respetando la redacción de los autores.

Prohibida la reproducción parcia o total de esta obra sin el consentimiento de la UAEH

INDICE

PRESENTACIÓN	11
--------------------	----

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GOBERNABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	13
---	----

SAMUEL GARRIDO ROLDÁN, NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ, MARÍA TERESA LUGARDO BRAVO
Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MIEL PRODUCIDA EN LA REGIÓN DE LA HUASTECA HIDALGUENSE	31
---	----

KARLA A. ANDRADE REYES, LORENA MONTEERRUBIO LARA, BERNABÉ FLORES LARA
Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense

LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL ESTADO DE HIDALGO: RESULTADOS PRELIMINARES.....	51
---	----

ADRIANA LUZ MARÍA MONTIEL ÁVILA, G. YOLANDA CALLEJAS, TERESA DE JESÚS VARGAS VEGA
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	67
---	----

LUCILA VILLA PÉREZ, SANTIAGO GONZÁLEZ V., JUAN MANUEL SÁNCHEZ S.
Instituto Tecnológico de Tijuana

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	96
<p>ADRIANA MARTÍNEZ L., JOSÉ LUIS ALVARADO R., LEANDRO OLGUÍN CH. <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo</i> <i>Escuela Superior de Tlahuelilpan</i></p>	
EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA EMPRESA MANUFACTURERA. ESTUDIO DE CASO.	117
<p>GUADALUPE SANDOVAL SECUNDINO, ARIANA BERENICE ÁLVAREZ BLANCAS, SULY SENDY PÉREZ CASTAÑEDA <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo</i> <i>Escuela Superior de Cd. Sahagún</i></p>	
LAS PYMES MANUFACTURERAS Y EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD ENTRE LA INVERSIÓN Y LAS FINANZAS	133
<p>GABRIELA LÓPEZ G., JAQUELINE GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, LAURA ELENA BENÍTEZ C. <i>Universidad de Occidente</i> <i>Unidad Culiacán</i></p>	
EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES MEXICANAS.....	153
<p>MAGDA GABRIELA SÁNCHEZ TRUJILLO, JUAN LUIS REYES CRUZ <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo</i> <i>Escuela Superior de Tepeji</i></p>	
MODELO ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD EN LA PYME MANUFACTURERA. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	179
<p>DORIE CRUZ RAMÍREZ, EDGAR HERNÁNDEZ Z., RICARDO H. CISNEROS <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún</i> <i>Universidad Autónoma de Tlaxcala</i></p>	
LO QUE FUIMOS, LO QUE SOMOS, LO QUE QUEREMOS SER. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA EN CD. SAHAGÚN, HIDALGO, UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO	198
<p>JORGE A. ÁLVAREZ V., BEATRIZ SAUZA ÁVILA, PATRICIA G. ESPINO G. <i>Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo (ITESA)</i></p>	

IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO EMPRESARIAL EN UN ESTUDIO DE CASO.....215

ROCÍO TOVAR MUÑOZ, SULY SENDY PÉREZ C., LETICIA VILLAMIL NAVARRETE
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd. Sahagún

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y LA INNOVACIÓN230

WILLIAM FERNANDO VALDIVIA ALTAMIRANO, PATRICIA LÓPEZ JUÁREZ, MARÍA RAMOS ESCAMILLA
Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y ESTUDIO DEL ENTORNO

COMPETITIVIDAD EN LAS CIUDADES MEXICANAS: ¿ES REPRESENTATIVO EL ESTUDIO DE IMCO? 244

RIGOBERTO SORIA ROMO, CARLOS LÓPEZ PORTILLO TOSTADO
Universidad de Guadalajara
Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

LA INSERCIÓN HETEROGÉNEA DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO A LAS REDES DE INNOVACIÓN. EL CASO DE LA IED EN MÉXICO 266

JORGE FERREGRINO FERREGRINO, GISELA J. ESPINOSA MARTÍNEZ, VERÓNICA VELÁQUEZ ROMERO
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco

INVESTIGACION DE MERCADOS PARA EVALUAR EL MERCADO INMOBILIARIO DE VIVIENDA MEDIA EN LA ZONA ESTE DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA..... 280

DORA ROCÍO GUERRERO M., FRANCELIA POLANCO M., JUAN MANUEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ
Universidad Tecnológica de Tijuana

EVALUACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES EN MICROEMPRESAS A TRAVÉS DEL IEREM 305

SULY SENDY PÉREZ CASTAÑEDA, CUAUHTÉMOC C. CAMPOS RANGEL, FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún
Universidad Autónoma de Tlaxcala

INNOVACIÓN COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA .323

JESÚS ALFONSO LÓPEZ MAYTORENA, MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA,
Universidad de Occidente
Unidad Culiacán

EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO DE LA TIERRA.
CASO DEL MUNICIPIO DE PACHUCA 2009-2012 335

ALINNE BRAGA GOTUZZO, HERIBERTO MORENO ISLAS, HERIBERTO MORENO URIBE
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas

PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA Y CALIDAD

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA COOPERATIVA PESQUERA352

HÉCTOR DANIEL BELTRÁN ONTIVEROS, MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA,
Universidad del Occidente

IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL..... 369

ROGEL FERNANDO RETES MANTILLA, RAQUEL MUÑOZ HERNÁNDEZ, OSCAR HUMBERTO OLIVA CHÁVEZ
Universidad Politécnica del Valle de México
Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco

CERTIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS
PARA LA COMPETITIVIDAD ¿POSITIVAS O NEGATIVAS?..... 385

MYRNA D. LÓPEZ NORIEGA, LORENA Z. HERNÁNDEZ, ANTONIA M. CARRILLO MARÍN
Universidad Autónoma del Carmen

EL E-BUSINESS (VÍA SISTEMAS MODULARES) EN LA EFICIENTIZACIÓN DE LAS
CADENAS DE SUMINISTROS 398

BEATRIZ SAUZA ÁVILA, ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN, ING. JOSÉ MARTÍN CRUZ DOMÍNGUEZ
Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo (ITESA)

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES GENERADOS DE COMPETITIVIDAD410

FRANCISCO JAVIER ESPINOZA VALENCIA, LUIS TOMÁS RASCÓN DÓRAME, MARTHA A. FERNÁNDEZ REYNOSO
Universidad de Sonora
División de Ciencias Económico Administrativas

LA MANUFACTURA ESBELTA Y LA PRODUCTIVIDAD, BASE DE LA COMPETITIVIDAD424

YOLANDA JUÁREZ LÓPEZ, ALICIA BELAUNZARÁN FLORES, MARI CRUZ VEGA GUTIÉRREZ
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd. Sahagún

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA
EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ARTESANALES. CASO CERÁMICA VIDRIADA
DE SANTA MARÍA ATZOMPA 436

ALEJANDRO ALDERETE NAVA, CÉSAR RAMÍREZ LÓPEZ, ALEJANDRO JESÚS MORALES PÉREZ
Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca

RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA,
UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD..... 451

MARGARITA GONZÁLEZ CANO, FLOR DE MARÍA MENDOZA AUSTRIA, LUCÍA TERESA SOBERANES RIVAS
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas

LA ESTIMACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO FACTOR DE
COMPETITIVIDAD EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 467

ROCÍO POBLANO OROPEZA
Almacenadora Sur
Universidad Autónoma de Tlaxcala

LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS. UN ESTUDIO COMPARADO MÉXICO-ESPAÑA.....	484
<p>MARÍA EDITH GÓMEZ GAMERO <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Actopan</i> <i>Universidad de Valladolid, España</i></p>	
LA CAPACITACIÓN COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR Y MEJORAR COMPETENCIAS	501
<p>VÍCTOR MANUEL PIEDRA MAYORGA, MARÍA EUGENIA ALCÁNTARA HERNÁNDEZ, RAFAEL GRANILLO MACÍAS <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo</i> <i>Escuela Superior de Cd. Sahagún</i></p>	
CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE	518
<p>JOSÉ OCTAVIO MOLINA GERMÁN, ANEL YADIRA PÉREZ MELO, HUGO MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ <i>Universidad del Occidente</i> <i>Unidad Mazatlán</i></p>	
PROPUESTA UNIVERSITARIA DE FORMACIÓN E INNOVACIÓN APLICANDO SMARTPHONES EN EL AULA.....	534
<p>FRANCISCO JAVIER VELÁZQUEZ SAHAGÓN, NICOLÁS NAVA NAVA, JOSÉ ARMANDO MARTÍNEZ ARRONA <i>Universidad de Guanajuato</i></p>	
EMPRENDIMIENTO SOCIAL UNIVERSITARIO.....	545
<p>IRLANDA A. MATADAMAS CRUZ, DIEGO ZÁRATE VELASCO <i>Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca</i></p>	
ESTUDIO DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES VS COSTO BENEFICIO.....	552
<p>VÍCTOR MANUEL PIEDRA MAYORGA, ISAÍAS SIMÓN MARMOLEJO, EDUARDO SAÚL BELTRÁN CORTÉS <i>Universidad Autónoma de Tlaxcala</i> <i>Campus Calpulalpan</i></p>	

ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA EN ORGANIZACIONES DE HOSPEDAJE	571
<p>HUGO MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ, JOSÉ OCTAVIO MOLINA GERMÁN, ANEL YADIRA PÉREZ MELO <i>Universidad del Occidente</i> <i>Unidad Mazatlán</i></p>	
BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR UN PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL COMO ESTRATEGIA FISCAL DE UNA EMPRESA	585
<p>LUIS ALBERTO SILVA VÁZQUEZ, VÍCTOR JOB PAREDES CUAHQUENTZI, EDITH HERNÁNDEZ FLORES <i>Universidad Autónoma de Tlaxcala</i></p>	
ESTUDIO DIAGNOSTICO SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN PRESENTS EN PERSONAL MÉDICO DE UN HOSPITAL DE SALUD PÚBLICA	603
<p>TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GARCÍA, VENTURA G. SÁNCHEZ MONJARAZ, MA. DEL ROSARIO GARCÍA VELÁZQUEZ <i>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo</i> <i>Instituto de Ciencias Económico Administrativas</i></p>	
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS PUESTOS OPERATIVOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ZACUALTIPÁN, HIDALGO.....	617
<p>MARÍA MARTINA OLVERA HIDALGO, MARÍA MAGDALENA PACHECO RIVERA <i>Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense</i></p>	
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO A PARTIR DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 ^o . CASO EMBOTELLADORA EN TOLUCA, MÉXICO.....	635
<p>ELSA MIREYA ROSALES ESTRADA, MA. FRANCISCO JOSÉ HOLGUÍN GARCÍA, KAREN POBLETTE CAMACHO <i>Universidad Autónoma del Estado de México</i> <i>Centro Universitario Tenancingo</i></p>	
RETOS DE LA CAPACITACIÓN LABORAL VISTA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES EN BUSCA DE EXPANSION E INVERSION DE CAPITAL	651
<p>PATRICIA GUADALUPE ESPINO GUEVARA, JORGE ALBERTO ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, BEATRIZ SAUZA ÁVILA <i>Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo (ITESA)</i></p>	
CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES.....	669
<p>GLAFIRA VÁZQUEZ OLARRA, JANET DEL CARMEN CORONADO HERNÁNDEZ, IGNACIO ARROYO ARROYO <i>Universidad Politécnica de Pénjamo</i></p>	

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES?682

VÍCTOR MANUEL PIEDRA MAYORGA, MARÍA EUGENIA ALCÁNTARA HERNÁNDEZ, DORIE CRUZ RAMÍREZ
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd. Sahagún

IMPACTO SOCIAL DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PARA POSICIONARSE EN ENTORNOS INTERNACIONALES 691

BEATRIZ SAUZA ÁVILA, JORGE ALBERTO ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, PATRICIA GUADALUPE ESPINO GUEVARA
Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo (ITESA)

HABILIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO708

LETICIA PÉREZ FLORES, RODRIGO CASTRO PÉREZ
Universidad Ixtlahuaca

PRESENTACIÓN

El estudio de la competitividad empresarial es un tema que está en la discusión de académicos, empresarios, hacedores de políticas y de la sociedad en general. ¿Cómo lograr que una región, sector o una empresa sea más competitiva?, ¿qué factores lo promueven o lo inhiben?, ¿cómo lograr que su incremento se vea materializado?, ¿cómo la tecnología influye en este proceso?, ¿qué alternativas desde el ámbito industrial, organizacional, tecnológico existen o se proponen para elevar la competitividad de las empresas mexicanas? Estas son algunas de las cuestiones a las que se necesita dar respuesta.

Por lo que el estudio de la competitividad empresarial debe ser abordado desde una perspectiva integral, que tome en cuenta aspectos industriales, económicos, tecnológicos y del entorno que permitan la creación de redes de colaboración con las diferentes áreas del conocimiento a fin de integrar proyectos interdisciplinarios.

Bajo esta propuesta se realizó el 2º Encuentro Nacional de Cuerpos Académicos “Rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad”, evento que contó con la participación de más de 90 investigadores de 23 Instituciones de Educación Superior, provenientes de 11 estados de la República Mexicana, que estudian la competitividad empresarial desde diversas perspectivas, las cuales fueron agrupadas en las siguientes temáticas:

- i. Administración y finanzas
- ii. Investigación, desarrollo y estudio del entorno
- iii. Producción, logística y calidad
- iv. Recursos humanos y capacitación

A continuación se presentan los trabajos presentados en las mesas de trabajo, no sin antes agradecer a las autoridades de las Instituciones organizadoras todo el apoyo brindado para la realización de este 2º Encuentro.

Comité Organizador



ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GOBERNABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN



Autores:

Samuel Garrido Roldán
Noé Chávez Hernández
María Teresa Lugardo Bravo

*Tecnológico de Estudios
Superiores de Coacalco
CA: Innovación y Desarrollo
Empresarial.*

*garrido.samuel@gmail.com
nocahe@gmail.com
maritere640617@gmail.com*

RESUMEN

El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo para gestión de la gobernabilidad en la organización. La gobernanza se realiza a través de tres variables en el estudio: la junta de gobierno, el primer ejecutivo y los comités ejecutivos. La elaboración del modelo se fundamenta en la teoría contingente; la cooperación es elemento central entre ellos creando un monitoreo dinámico sobre la conducción estratégica de la organización.

La relevancia del estudio estriba en ofrecer un marco básico para aplicación inmediata en una firma, el modelo está orientado a los interesados en el estudio y la mejora de la gobernanza de la empresa.

Palabras Clave: Gobernanza, cooperación, junta de gobierno, primer ejecutivo, comités ejecutivos.

Introducción

La temática de este proyecto se desarrolla en torno a la construcción de un modelo para gestionar la gobernabilidad de la organización. La gobernanza se ha nutrido de diversas teorías y conceptos (Brennan & Solomon, 1988), actualmente los cuerpos de investigadores continúan realizando trabajos al respecto, (George, 2013), (Canals, 2008), (Garg, 2013), (Joo, 2010), (Gavrea, 2011) entre otros.

En México es de interés el trabajo realizado por Rocha (2011) a cerca de la integración de los consejos cruzados, el comportamiento de la red que conforman hace que por un lado sean consejeros, consejeros independientes o primeros ejecutivos en distintas organizaciones(Rocha, 2011).

Para el estudio del modelo propuesto se considera no solo a los consejos de administración, sino también a los primeros ejecutivos y los principales comités ejecutivos que influyen en la gestión de gobernanza (Bhasin, 2012).

En la *descripción de los componentes del modelo*, se detallan los elementos que lo integran, asignándoles un número dentro de la secuencia para su identificación:

(1) *La zona de Interacción de variables*, se detalla la actuación de las tres variables relevantes del modelo, además explica cómo interactúan entre sí, agregando una descripción respecto a: la junta de gobierno, sus roles y responsabilidades(Hyman, 2011); el primer ejecutivo y sus obligaciones(Sonnenfeld, Kusun, & Walton, 2013); los comités ejecutivos: contratación-sucesión, auditoría(Bhasin, 2012) y compensación-remuneración. (2) *La organización y su funcionamiento*. (3)*Las teorías*, en la que sintetizan las suposiciones respecto a la gobernanza. (4) *La zona de ejecución*. (5) *El monitoreo*.

El trabajo desarrollado integra estos elementos como un todo para su aplicación; el modelo cae dentro de un área propuesta llamada "*Gobernanza Holística*" como en Suzanne & Vijaya (2008) con su temática "*A holistic model of corporate governance - a new research framework*", aunque en Turnbull (2000) ya se hablaba de "un enfoque holístico interdisciplinario", la orientación del modelo

busca ser un punto de partida para utilizarlo en una organización de cualquier tamaño, tenga ésta o no el conocimiento previo de qué es la gobernanza.

Antecedentes

En el artículo “*Theorizing Corporate Governance: new organizational alternatives*” Simon Learmount desarrolla el enfoque económico y el organizacional de la gobernanza corporativa, donde la visión del primero ha sido hegemónico en la propuesta de temas de investigación, y por supuesto se han orientado a su temática económica. Por otro lado el enfoque organizacional involucra las teorías como la del mayordomo, la tutelar, de la entidad social (Learmount, 2002) y la del modelo fiduciario, que no consideran a la corporación como propietaria exclusiva de los activos donde se desarrolla, sino que más bien es una propiedad social, el mismo Simon señala en Learmount (2002), “ojala y se amplié la visión del problema de la gobernanza a horizontes más amplios que el propietario y el administrador”.

Puesto que la aplicación de la gobernanza es un elemento que genera confianza, limita los conflictos de interés (Brennan & Solomon, 1988), y crea buena reputación (Preston, 1995), por lo que se convierte en una buena estrategia para implementarse en la organización.

El gobierno corporativo en una empresa puede ayudar a la atracción de socios que quieran invertir (Garg, 2013), o convertirse en una ventaja competitiva sostenible para la firma (Chinta & Bill, 2013), puede ayudar a desincentivar la corrupción a través de mecanismos de monitoreo (Gavrea, 2011); aunque también, puede convertirse en foco de divergencias cuando no coincide con el primer ejecutivo o cuando éste realiza actividades que afectan a la organización (Goldman, 2013).

Por ejemplo, el caso del Banco Real Escocés, donde el consejo anunció –en junio- la renuncia de su CEO para fin de año (Scuffham & Slater, 2013). Según el consejo no se lograron los objetivos acordados, esto pudo parecer un abuso de parte de la organización, escalando un conflicto - originalmente entre ‘director-agente’ -, a toda la empresa, por lo cual debe establecerse de manera

formal las prerrogativas, funciones, roles y obligaciones de cada actor involucrado. Por lo que en el ínterin la organización ha sido afectada con una penalización de un 7% a su valor de mercado.

Esto trae a la palestra la relevancia de la definición de roles y potestades de cada variable (Garg, 2013), para disminuir estos comportamientos la OCDE desarrolló una serie de principios para la gobernanza corporativa (OCDE, 2013).

El concepto de corporación y sus orígenes es abordado por Pérez (2005) quien desarrolla la temática de la separación de la propiedad y la cesión o aceptación de los derechos para que otro la administre en su favor. Gavrea (2011) propone dicha separación en dos factores de la organización: el interno y externo; el primero conformado por el consejo de administración, el primer ejecutivo, los activos, los pasivos y el capital, el segundo conformado por los accionistas y los tenedores de deuda de la organización.

La determinación de separar la propiedad y el control de empresa, creó de facto dos fuerzas antagónicas con intereses y objetivos diferentes (Canals, 2008, p. 101). La primera representada por los propietarios, la segunda por el administrador, ambos con el principio rector de la obtención de utilidades y perpetuación de la organización. Para lograr estas encomiendas, los administradores necesitan 'poder' (el cual es otorgado por los propietarios) sobre la propiedad para realizar acciones pertinentes en su favor (Letza & Sun, 2002). Bajo este contexto es que aparece la gobernanza, como elemento que arbitra, supervisa y monitorea, la ejecución y el cumplimiento de las estrategias institucionales. (Garg, 2013).

Partiendo de la propuesta de Gavrea (2011) y Pérez (2005), el propietario y los accionistas buscan un mecanismo que les permita ejercer el control sobre su propiedad, dicho mecanismo es el consejo de administración. En la búsqueda de lograr el control de administrar los recursos de la organización, se han generado serios conflictos entre ambas partes, que ha llevado incluso a la desaparición de algunas firmas

Es el caso Bear Stearns y Lehman Brothers dado a conocer en Cohan (2009), o el caso de la desaparición de RJR Nabisco, donde Burrough & Helyar (1990) describen la secuencia de acciones que hizo famoso a su primer ejecutivo y llevo a la bancarrota de la compañía.

Uno de los problemas que enfrentan los integrantes de la junta de gobierno es la informalización de sus procesos, además de la determinación de políticas claras bien definidas (Hyman, 2011). Su

orientación es más individualista que el trabajo en equipo (Canals, 2008, p. 96), así como la indefinición de roles y obligaciones contraídas (Sheridan & Kendall, 1994). Las funciones del director ejecutivo se han redefinido a través del tiempo con propuestas de diferentes autores como Sheridan et al. (1994, p. 57), que plantean algunas funciones específicas. También la OCDE ha contribuido a esta normatividad emitiendo sus principios de gobernabilidad corporativa (OCDE, 2013), la cual contiene guías generales de cumplimiento (Jesover & Kirkpatrick, 2005).

La fase de la propuesta del modelo, está conformada por los tres elementos básicos enunciados con anterioridad con la asociación de los roles, responsabilidades y actividades a realizar por cada uno de ellos; Preston (1995) enunciaba una de las actividades mandatarias del consejo de administración, la selección del primer ejecutivo, como una actividad no renunciante, dado que la atribución de escoger al primer ejecutivo corresponde al consejo (Hyman, 2011). Podría suponerse que las actividades de éste, deben estar claramente definidas, pero la realidad es diferente, y más crítico aún, esas actividades y responsabilidades del primer ejecutivo son modificables por el mismo.

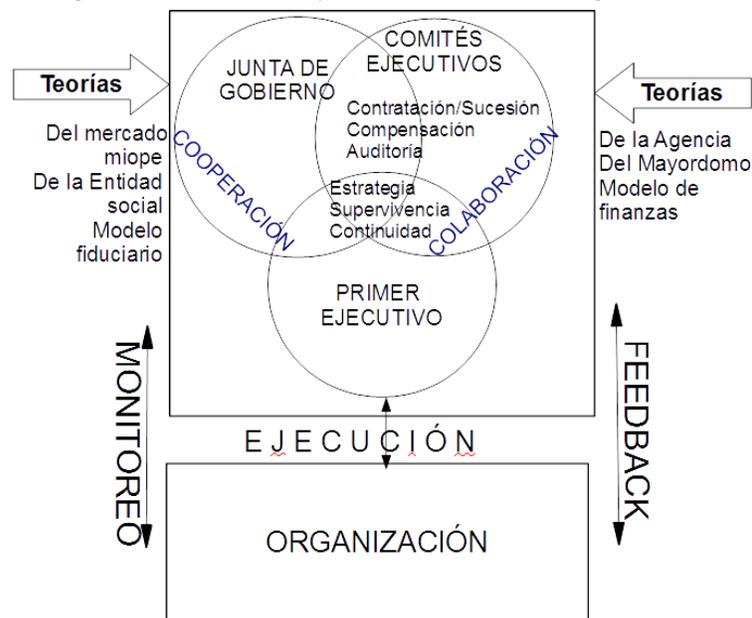
Metodología

Después de revisar literatura desarrollada por los estudiosos del tema (Sheridan & Kendall 1994; Álvarez 2009; Garg 2013; Reyna 2012 y Gavrea 2011), se determinó diseñar el Modelo de Gestión para la Gobernabilidad de una organización integrado por tres elementos de gobierno: Junta de Gobierno, Comités Ejecutivos y el Primer Ejecutivo, quienes en interacción asumen la responsabilidad de definir estrategias para la continuidad y supervivencia empresarial, además de establecer procesos objetivos, que delimiten la incumbencia para tomar decisiones en relación a la: contratación, sucesión, compensación y auditoría. Al establecer la cooperación de estos elementos de gobierno, se presentan diversas teorías para elegir y adaptar sus procesos de gestión, según sea la situación de la organización, a fin de impactar favorablemente en su funcionamiento frente a las influencias ambientales.

De esta manera, se propone el Modelo para la Gestión de Gobernabilidad a través del fundamento de la teoría contingente¹ con el enfoque orgánico (Burns y Stalker, 1961; Hage 1965 y Lawrence y Lorsch 1967 y 1976) en el que se reconoce a las organizaciones que están inmersas en ambientes complejos de cambios continuos, donde participan diversos agentes con comportamientos distintos y en contextos variables y, que para sobrevivir en él, se requiere la definición de la estructura organizacional más adecuada para que las actividades enfrenten eficientemente su entorno. Este modelo se caracteriza por ser flexible, ya que ofrece opciones para configurarse de distintas maneras según las situaciones contextuales conocidas (Simon, 2007).

El modelo

Figura 1. Modelo de Gestión para la Gobernabilidad de la Organización.



Componentes del modelo:

- (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización
- (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

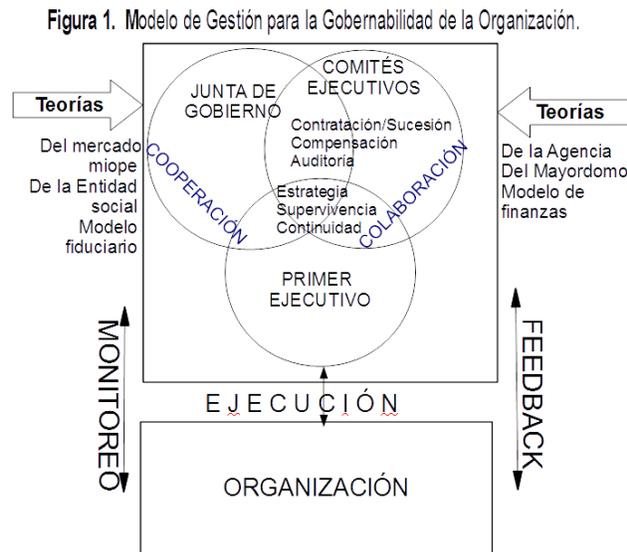
¹La teoría contingente explica cómo las organizaciones se ven influenciadas por el entorno, incertidumbres, tecnología, estrategias y capacidad del personal, lo que obliga a diseñar o rediseñar su estructura y objetivos para elevar su efectividad a fin de responder a tales influencias, y poder sobrevivir.

Los componentes del modelo²

La figura 1 muestra que el modelo está integrado por cinco componentes: (1) La zona de interacción de variables representada por el recuadro superior. (2) La organización simbolizada por el recuadro inferior. (3) Las teorías figuradas por las flechas horizontales. (4) La ejecución, elemento comprendido entre la zona de interacción de variables y la organización. (5) Los monitores, elementos de conexión y realimentación señalada por las flechas verticales que conectan la zona de interacción de variables con la organización ‘atravesando’ la región de ejecución.

(1) La zona de interacción de variables

Esta zona está representada por el recuadro adjunto, donde aparecen la junta de gobierno, el



Componentes del modelo:

- (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización
- (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

primer ejecutivo y los comités ejecutivos, cada componente está inscrito en un círculo que representa su responsabilidad y alcance (Jesover & Kirkpatrick, 2005), el perímetro del recuadro representa el ‘amortiguador’ de los efectos de interacción entre las variables, que evita la contaminación de la zona de ejecución de la organización misma. La intersección entre la junta de gobierno y los comités ejecutivos contiene los comités básicos del consejo (OCDE, 2013), contratación/sucesión, compensación y el comité de auditoría. Estos comités tienen como líder responsable a un miembro del consejo que puede integrar a uno o

más ejecutivos de la organización para la realización de la función.

²Toda descripción del modelo se refiere a la figura 1, de la página seis en este documento.

En esta zona se observa una intersección de las tres variables, –estrategia, supervivencia y continuidad-, lo que significa que estas instancias deben trabajar de manera conjunta para seguir la estrategia fijada (Sonnenfeld, Kusin, & Walton, 2013) y proyectar la organización en el tiempo. La intersección significa compartir la responsabilidad, trabajar en equipo, perseguir el mismo objetivo, están obligados a cooperar, interactuar y tomar acciones al respecto (Canals, 2008). En el documento principios de gobierno corporativo OCDE (2013), se define el marco general para la actuación del gobierno corporativo y aunque de manera expresa no señala la perpetuación de la firma a través del tiempo, sí enfatiza la orientación estratégica.

a) La junta de gobierno.

Los estudios realizados por investigadores sobre los efectos que ejercen las juntas de gobierno o consejos de administración sobre el *performance* de una organización, tienden a ser positivos como en el estudio global realizado por Krafft, Qu, Quatraro, & Jacques-Laurent (2013) el cual muestra resultados favorables, por otro lado organismos multinacionales como la OCDE promueven la creación de dichos consejos, y recomiendan ‘principios’ de gobernanza orientados a las firmas (OCDE, 2013). Algunos trabajos académicos muestran que tener un consejo ordenado ayuda a tomar decisiones que mejoren la competitividad de la organización (Turnbull, 2000), (Joo, 2010), (Brennan & Solomon, 1988).

La integración del consejo de administración, se conforma tanto por miembros ejecutivos internos, como por miembros del consejo independientes o externos (Preston, 1995), éste, elige al presidente de la mesa directiva, pudiendo en algunos casos ostentar el doble cargo de presidente del consejo y primer ejecutivo, en otros casos las organizaciones buscan separar los puestos como una política de gobernanza, por un lado el presidente del consejo y por el otro el primer ejecutivo, al respecto la OCDE recomienda esa separación en sus ‘principios’ (OCDE, 2013) con el fin de eliminar conflictos de interés. Krause & Semadeni (2013) desarrollan el tema cuando el CEO es solo el ejecutivo de la firma y cuando ostenta ambos cargos.

Entre las atribuciones del consejo de administración está, seleccionar al ejecutivo para que en favor de los accionistas conduzca la organización en la dirección estratégica

trazada(Gavrea, 2011). También es su responsabilidad la asignación de objetivos estratégicos y la evaluación de los resultados obtenidos, es responsable de determinar la retribución del ejecutivo y las condiciones de retiro/ingreso ante alguna situación extraordinaria que afecte a la organización (Goldman, 2013), (Krause & Semadeni, 2013).

b) El primer ejecutivo

Según Sheridan & Kendall (1994, p.49), las funciones de un primer ejecutivo son tres: gestionarse a sí mismo, gestionar a los demás y gestionar la tarea. La primera tiene que ver con el manejo de su tiempo personal: ordenar actividades, discriminar cuestiones relevantes, generar prioridades y monitorear la firma. En el segundo caso: delegar efectivamente, desarrollar el reemplazo de cuadros ejecutivos para el mediano plazo, capacitar/preparar ejecutivos de alta dirección para conducir la organización del futuro. Finalmente, la gestión de la tarea: seleccionar iniciativas, tareas acordes a la organización, ejecutarlas, gestionar la operación diaria (Sheridan et al., 1994).

Para que el ejecutivo pueda cumplir su encomienda de conducir la organización y trascenderla en el tiempo, necesita la ayuda no solo del presidente del consejo; sino también de los comités que lo conforman (George, 2013), por otro lado el consejo necesita monitorear la dirección en que se mueve la organización, esto solo puede lograrse si existe la cooperación entre ellos, en su booklet “*10 things every board member needs to know*” (Hyman, 2011) se describen los roles del consejo recomendados: cooperación, flexibilidad y monitoreo.

c) Los comités ejecutivos

Estos son de relevancia para la aplicación de actividades específicas, sirven de asesores y soporte al consejo, se sugieren el establecimiento de: comité de auditoría (Owolabi & Dada, 2011), comité de contratación/sucesión, comité de compensación.

Su creación se fundamenta en el hecho que aunque exista el consejo de administración, hay ciertas actividades que evolucionan a críticas si no se da un tratamiento adecuado; por tanto debe haber un responsable o cabeza de comité en las áreas que se sugieren, en su

artículo “*Audit Committee: An Instrument of Effective Corporate Governance*” Owolabi et al. (2011), describen una historia de los comités de auditoría.

El comité de Contratación/Sucesión o Nominación/Contratación/Sucesión, es el encargado de parte del consejo de administración, de buscar y preparar la sucesión-reemplazo del ejecutivo, según Krafft, Qu, Quatraro, & Jacques-Laurent (2013) el titular de este comité debe ser un consejero independiente para evitar alguna contaminación o conflicto de interés, recomienda que el comité debe tener en cartera un posible reemplazo, sea este interno o externo (Arosa, Iturralde, & Amaia, 2010), si es el primer caso se le prepara para proyectarlo en el futuro a puestos de alta dirección o posible candidato para reemplazar al ejecutivo.

El comité de auditoría (según la teoría de finanzas) se convierte en una de las herramientas preferidas de los consejos de administración, como un producto genérico que podía traerse a la organización cuando se requiera. Pero una vez cumplido el requerimiento se desecha. En el trabajo de Agrawal & Chadha (2005) se trata probar que uno de los métodos para realizar la revaloración de las acciones es re-expresando la contabilidad, lo cual sigue ocurriendo hoy día y no necesariamente es para realizar una mala acción. Se recomienda que el responsable de este comité sea un consejero independiente (Krafft, Qu, Quatraro, & Jacques-Laurent, 2013).

Estudios como el de Owolabi & Dada (2011) exponen la relevancia del comité, la infraestructura que proponen para su operación es de alta demanda de personal, con operación outsourcing, sugieren que el líder-director del comité (Hyman, 2011) se involucre y dé seguimiento al trabajo que realizan los auditores. La auditoría como herramienta sirve para obtener información que puede utilizarse en eventos no planeado o siniestros que enfrente la organización, con ella se ofrecerá una respuesta adecuada a la urgencia (Bhasin, 2012). El mecanismo de auditoría es un generador del feedback para la junta de gobierno, el ejecutivo y otros comités de la organización.

El comité de compensación-remuneración, que el administrador requiere de todo el soporte de parte del director-dueño de la firma, para poder gestionarla, conducirla y perpetuarla en el tiempo, aún contra su voluntad aquel le otorga el poder para que en su favor las realice (Gavrea, 2011), además busca monitorear sus actividades para evitar desviaciones del

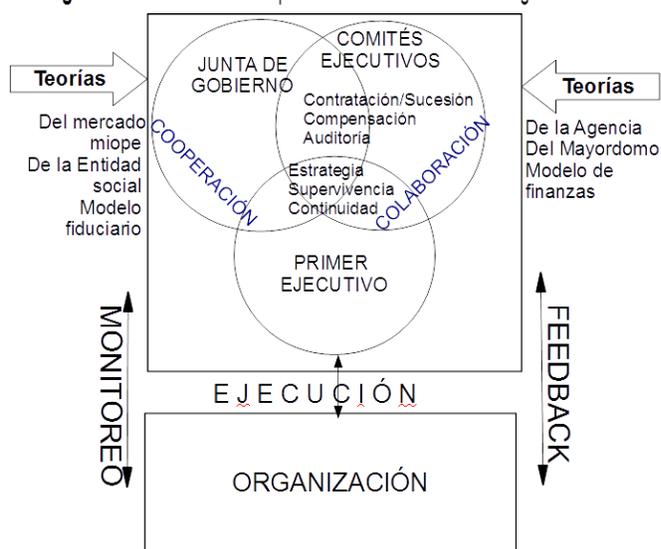
administrador (Brennan & Solomon, 1988), en la búsqueda de un balance decide compensarlo de la mejor manera, bonos, participaciones, acciones, etc. En la investigación realizada por Ferrarini, Moloney, & Vespro (2003) se muestran algunos métodos de compensación en países de la unión europea.

(2) La organización

En el gráfico siguiente, la organización se observa en el recuadro inferior, apartada del consejo de administración, esta disgregación no es gratuita pues desde la separación de la propiedad y la administración de la firma (Preston, 1995), se crearon situaciones que hoy día persisten sin arreglo, ya que los intereses de ambos actores –propietarios y administrador– presentan en ocasiones, diferentes objetivos y motivaciones sobre la empresa (Gavrea, 2011).

Desde el punto de vista del modelo esta separación busca que las turbulencias generadas por los

Figura 1. Modelo de Gestión para la Gobernabilidad de la Organización.



Componentes del modelo:

- (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización
- (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

acerque al modelo operativo de negocio de la compañía donde se pretenda implementar (Gavrea, 2011). Learmount (2002) referencia a las corrientes que aglutinan las teorías clasificándolas en económico-financieras vs organizacionales. Letza, Sun, & Kirkbride, (2004) en el artículo

consejos y el ejecutivo, repercutan lo menos posible el cumplimiento diario de la operación de la firma, en el contexto de la propuesta significa que el ejecutivo puede conducir a la organización sin sobresaltos por la ruta trazada y perpetuarla en el tiempo (Letza & Sun, 2002).

(3) Las teorías

En la figura, aparecen las teorías como agregados externos al modelo, la idea central estriba en que al utilizarlo se puede seleccionar el tipo de teoría que más se

“*Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance*” presentan una tabla con las teorías de la gobernabilidad de las firmas, a continuación se describen brevemente:

- a) *Teoría de la agencia*, surge como una necesidad para otorgar poder al agente (gerente) por el director (propietario) para que en su favor realice las actividades de administración, aunque no siempre se logra que el agente actúe en favor del director (Letza & Sun, 2002); otro de los elementos que se observa de esta teoría estriba en los altos costos que genera el monitoreo de las actividades (Williams et al., 2011) con las posibles discrepancias que pueden terminar en el despido del agente o con el aprovechamiento de éste contra el director (Letza et al., 2002). La teoría de la agencia sigue creando polémica en la comunidad investigadora, por su búsqueda de control sobre el administrador de la firma.
- b) *Teoría del administrador o del mayordomo* (Arosa, Iturralde, & Amaia, 2010), esta teoría se deriva del modelo inglés de los poseedores de tierra –*Landlords*–, donde se escogía un encargado que representara al dueño, haciendo producir las tierras y realizando el cobro de las rentas, a cambio obtenía un lugar donde vivir. La teoría del mayordomo tiene una propuesta contraria a la de la agencia, ya que supone que el administrador realiza el máximo esfuerzo para obtener los mejores resultados para entregar al director (Turnbull, 2000) este no tiene que preocuparse, ya que el mayordomo multiplica los bienes que le fueron confiados; algunas veces, cuando el principal desconfía del mayordomo, pueden generarse tensiones que llevan a un desgaste de energía para la organización (Sonnenfeld, Kusun, & Walton, 2013).
- c) *Teoría del modelo de finanzas*, ha sido de las más utilizadas en todo el orbe desde mediados del siglo XX (Williams et al., 2011), aunque también de las más criticadas, dado que habla de la maximización del rendimiento para el accionista de una manera cruda y sin importar las condiciones ni el contexto de la organización. En esta teoría la dupla director–agente están preocupados por la eficacia de la gobernanza del mercado, para asegurar que los gerentes actúen en la maximización de la riqueza de los accionistas. En esta teoría, según Williams et al. (2011) “el precio por acción es un indicador de utilidad corporativa y el mercado stock es el único objetivo de evaluación del rendimiento de la gestión”.
- d) *Teoría de la miopía del mercado*, es una clara oposición a la teoría de finanzas, ya que ésta solo se fija en resultados a corto plazo, mientras que la teoría de miopía piensa en el largo

plazo (Williams et al., 2011). Defiende que el *takeover* no es un buen incentivo para que el ejecutivo se conduzca con ética, dice que la toma hostil produce una disrupción dentro de la organización y que causa serios problemas. Recomienda bloquear esas acciones, cuando habla de relaciones de largo plazo, con proveedores, empleados y clientes (Alvarez, 2009).

- e) *Teoría de la entidad social*, es una de las modernas aportaciones que han aparecido en los últimos años -90's- (Williams et al., 2011), tiene relación con los cambios que se gestan a cerca de la propiedad comunitaria, o con el comunitarismo, donde no hay propiedad individual, solo existe la de la comunidad; luego una corporación es una entidad de interés social, tanto porque está relacionada con su entorno cercano participando y afectándolo, por lo tanto está obligada hacia el enfoque de los derechos humanos.
- f) *Teoría del modelo fiduciario*, en este modelo el accionista no es considerado el propietario de individual de la organización (Joo, 2010), ya que según esta concepción el dueño no tiene un uso exclusivo sobre la propiedad, más bien la corporación se califica como una entidad con derechos y obligaciones bien definidos. En esta teoría es un hecho de poca relevancia si la corporación pertenece a los accionistas, desde el punto de vista de los negocios no tiene relevancia, así existen entidades que esta indefinición no las limita para ser exitosas. En su artículo "*Theorizing Corporate Governance new organizational alternatives*" Learmount (2002) comenta sobre una "forma socialmente endógena" de gobierno corporativo haciendo alusión a las teorías organizacionales participativas.

(4) La ejecución

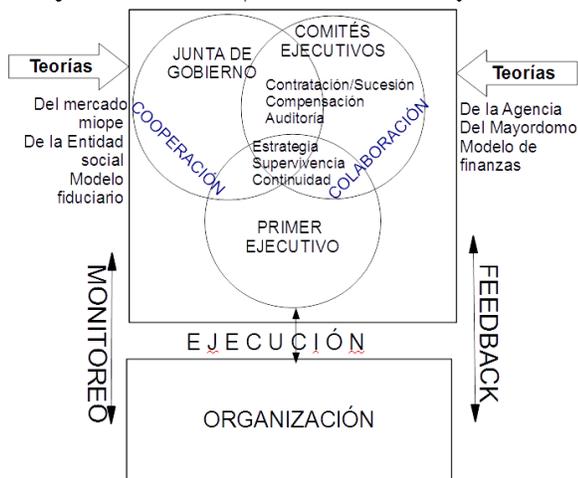
La región de ejecución en el modelo representa la suma de contribuciones de la zona de organización y del área de interacción de variables, si la participación de ambas regiones es balanceada, cooperativa y abierta (George, 2013), entonces la ejecución será suave dando oportunidad al ejecutivo de conducir a la empresa hacia el objetivo estratégico definido por el consejo, explotando el ambiente organizacional en favor de la empresa (Hyman, 2011), emprendiendo nuevos retos, proponiendo cambios, implementando nuevas formas de trabajo, nuevos productos, mercados y clientes.

(5) El monitoreo

El componente que agrega la característica de flujo dinámico es el monitoreo, su relevancia estriba en que comunica todas las regiones del modelo, cumpliendo una doble función, por un lado actúa como un sensor que permite a la junta de gobierno palpar el ambiente de la organización y comprobar si se está cumpliendo la estrategia definida sin desviación (Preston, 1995). Por otro lado, dada la interacción entre las zonas, se facilita la comunicación del consejo con la organización de modo que puede plantear su retroalimentación. Sam Garg (2013) en su artículo “*Venture Boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance*” presenta un modelo de monitoreo en consejos de

compañías que inician o de fundación reciente y que necesitan expandirse.

Figura 1. Modelo de Gestión para la Gobernabilidad de la Organización.



Componentes del modelo:
 (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización
 (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

(6) El Feedback

El componente final del modelo es el feedback y al igual que el módulo anterior es un generador dinámico de la organización. Este elemento permite que se realice el enlace entre la junta de consejo y el ejecutivo cuando éste requiere alguna opinión, también en el caso que algún miembro del consejo requiera hablar de manera abierta con el ejecutivo (Hyman, 2011). Este ingrediente hace posible que se

establezca un vínculo de confianza que permita comunicar todas las zonas del modelo, Turnbull va más allá y señala que el feedback tiene efectos externos sobre los accionistas institucionales y actúa como un auto regulador y autogobierno Turnbull (2000). Por otro lado la retroalimentación es de relevancia cuando se evalúa el performance de la organización, tanto al consejo, el ejecutivo y los comités ejecutivos (Jensen & Murphy, 2004).

Conclusión

El Modelo de Gestión de Gobernabilidad implica establecer medidas adecuadas que permitan la cooperación objetiva de los elementos de gobierno que la integran; con su interdependencia entre ellos, se logrará una integración importante para realizar eficientemente las actividades y responsabilidades asignadas para monitorear y ejecutar las decisiones estratégicas de la organización.

Se concluye que este modelo:

- a) Es guía para: fortalecer vínculos, diseñar una estructura efectiva y distribuir responsabilidades, a fin de orientar sea la búsqueda de nuevas estrategias y oportunidades.
- b) Al hacer énfasis a la cooperación, creará un ambiente de participación y comunicación estrecha y sincera (George, 2013).
- c) No distraerá la operatividad de la organización porque evitará que los desacuerdos encontrados, entre los elementos, no permeen hacia dentro de la empresa sino que estén encapsulados en el contexto de ellos.
- d) Propone el uso de alguna teoría de gestión de gobierno como un componente para soportar las acciones que se realicen o se deriven. La selección de estas teorías, estará en función de los intereses de la firma.
- e) Queda en el arbitrio de la alta dirección de una compañía que desee aplicarlo en sus actividades de gobierno organizacional.

La aplicación de esta propuesta trae beneficios a la organización, porque estructura su gobierno en un esquema de trabajo colaborativo que permite integrar y ejecutar actividades de manera independiente, bien identificadas y con una finalidad. Lo que ayuda a delimitar las responsabilidades de los elementos del modelo, haciendo más objetivo y orientado su funcionamiento.

Finalmente, la propuesta de este Modelo de Gestión de Gobernabilidad se ofrece a la comunidad académica para retomarse, adecuarlo, aplicarlo o derivar trabajos teóricos y empíricos sobre la temática.

Referencias

- Agrawal, A., & Chadha, S. (2005). Governance and Accounting Scandals Corporate . *Journal of Law and Economics*, 371-405.
- Alvarez, J. L. (2009). *Decisiones Estratégicas*. España: LID Editorial.
- Arosa, B., Iturralde, T., & A. M. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 236-245.
- Bhasin, M. L. (2012). Audit Committee Mechanism to Improve Corporate Governance: Evidence from a Developing Country. *Modern Economy*, 2012, 3,(3), 856-872.
- Brennan, N., & Solomon, J. (. (1988). Corporate governance, accountability and mechanisms of. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 (7): 885-, 27(7), 885-906.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications Ltd.
- Burrough, B., & Helyar, J. (1990). *Barbarians at the Gate* . Great Britain: Johnatan Cape Ltd.
- Canals, J. (2008). *En busca del equilibrio: Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa*.Madrid: PEARSON.
- Chinta, B., & Bill, H. (2013). Modernizing the board's role in M&A. *McKinsey Quarterly*.(1), 108-113.
- Cohan, W. D. (2009). *House of cards: How Wall Street's Gamblers Broke Capitalism*. Great Britain: Penguin Group.
- Ferrarini, G. A., Moloney, N., & Vespro, C. (2003, June 1). *Executive Remuneration in the EU: Comparative Law and Practice*. Retrieved from European Corporate Governance Institute (ECGI): <http://ssrn.com/abstract=419120> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.419120>
- Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of Management Review.*, 38(1), 90-108.
- Gavrea, C. (2011). Comparative Study on Corporate Governance. *Annals of the University of Oradea*, 20(2), 674-680.
- George, W. (2013, 12 29). *Board governance depends on where you sit*. Retrieved from McKinsey & Company: http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/board_governance_depends_on_where_you_sit
- Goldman, D. (2013, 4 5). *Ray Lane stepping down as HP chairman*. Retrieved from CNNMoney: <http://money.cnn.com/2013/04/04/technology/ray-lane-hp/index.html>
- Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly.*, 10(3), 289-320.
- Hyman, V. (2011, 01 31). *Evaluating the Executive Director:Your Role As a Board Member*. Retrieved from firstnonprofit.org: <http://firstnonprofit.org/images/uploads/pdf/Evaluating.pdf>

- Ionescu, L. (2012). The valuation impact of firm-level corporate governance mechanisms. *Economics, Management & Financial Markets*, 7(4), 233-238.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (2004, 12 01). *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*. Retrieved from European Corporate governance institute www.ecgi.org/wp: <http://ssrn.com/abstract=561305>
- Jesover, F., & Kirkpatrick, G. (2005). The Revised OECD Principles Of Corporate Governance And Their Relevance To Non-OECD Countries. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 127-136.
- Joo, T. W. (2010, 12 1). *Theories and Models of Corporate Governance*. Retrieved from School of Law University of California, Davis: <http://ssrn.com/abstract=1543397>
- Krafft, J., Qu, Y., Quatraro, F., & J.-L. R. (2013, 02 10). *Sciences de l'Homme et Société/Economie et finances*. Retrieved from Hal : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00786763/>
- Krause, R., & Semadeni, M. (2013). Apprentice, departure, and demotion- an examination of the three types of ceo-board chair separation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 805-826.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Learmount, S. (2002, 06 1). *Theorizing Corporate Governance: new organizational alternatives*. Retrieved from ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge: <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP237.pdf>
- Letza, S., & Sun, X. (2002). Corporate governance: paradigms, dilemmas and beyond. *Leeds Law School*, 2(1).
- OCDE. (2013, 7 25). *Pincipios del Gobierno Corporativo*. Retrieved from OCDE: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Owolabi, S. A., & Dada, S. O. (2011). Audit Committee: An Instrument of Effective Corporate Governance. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*. Aug2011, Issue 35, p173-183. 11p. 1 Diagram.(35), 173-183.
- Pérez, M. (2005). *Ejecutivos de alto nivel*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Preston, L. E. (1995, March-April). Corporate boards and corporate governance. *Society*, 32(3), 17-20.
- Reyna, J. M. (2012). Interaction Between Internal and External Governance Mechanisms as Firm Performance Elements: an international study. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 143-158.
- Rocha, J. M. (2011, 04-06). Consejos de administración y gobernanza corporativa en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 261-295.
- Scuffham, M., & Slater, S. (2013, 6 13). *RBS shares slump after shock ousting of CEO Hester*. Retrieved from NBCNEWS: http://www.nbcnews.com/id/52189030/ns/business-world_business/t/rbs-shares-slump-after-shock-ousting-ceo-hester/#.UfGduaNvOjk
- Sheridan, T., & Kendall, N. (1994). *El Gobierno de la Empresa: Dirigir a los Directivos*. Barcelona: Folio.

- Simon, C. (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory. An Empirical Investigation. *The Business Review Cambridge*, 7(2), 220-227.
- Sonnenfeld, J., Kusin, M., & Walton, E. (2013). What CEOs Really Think of Their Boards. *Harvard Business Review*, 91(4), 98-106.
- Suzanne, Y., & Vijaya, T. (2008). A holistic model of corporate governance - a new research framework. *Corporate governance : The international journal of business in society*, 94-108.
- Turnbull, S. (2000). Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, 11-43. Retrieved from Social Science Research Network Electronic Paper Collection: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=220954
- Williams, C. A., & Zumbansen, P. (2011). *The Embedded Firm Corporate Governance, Labor, and Finance Capitalism*. New York: Cambridge University Press.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MIEL PRODUCIDA EN LA REGIÓN DE LA HUASTECA HIDALGUENSE



Autores:

Karla A. Andrade Reyes
Lorena Monterrubio Lara
Bernabé Flores Lara

*Universidad Tecnológica de la
Huasteca Hidalguense
CA: Desarrollo Comunitario
Sustentable*

*karlauthh@gmail.com
lorenamonterrubio@hotmail.com
bbf175@gmail.com*

RESUMEN

Este informe detalla un estudio de factibilidad comercial, técnico y financiero para los productores apícolas de Atotomoc, Atlaltipa, Huitzotlaco, Cochoatla, Pahactla, Cochiscuatitla y Huitzitzilingo que son comunidades de los municipios de Atlapexco y San Felipe Orizatlán del estado de Hidalgo, para identificar la viabilidad en relación a la comercialización de miel de abeja, para así contribuir al desarrollo regional y de la sociedad de apicultores.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación es la del plan de negocios, es decir, se definió la naturaleza del proyecto, el estudio de mercado, el tamaño y características de la producción, la forma de organización, el estudio financiero y la evaluación económica financiera, todo lo anterior fue realizado a través de la recolección de fuentes de información primaria directamente de los productores así como también fuentes de información secundaria a través de datos del INEGI, SAGARPA, SIAP, Financiera Rural, revistas especializadas e investigaciones de diferentes autores.

Palabras claves: Miel, plan de negocio, factibilidad, evaluación económica y comercialización.

Antecedentes

Actualmente la Huasteca Hidalguense es una región rica en productos artesanales, algunos fabricantes desconocen de buenas prácticas de producción, al mismo tiempo no saben las ventajas de comercializar productos tomando en consideración los requerimientos del mercado, es decir, se están perdiendo importantes oportunidades que contribuirían al desarrollo económico no solo personal y familiar sino también de la misma región.

Con base a lo anterior, una de las actividades económicas que hoy en día es fundamental dentro de la región, el estado y la nación es la Apicultura, esta se refiere a la explotación de miel, la cual es la materia dulce elaborada por las abejas, con los jugos nectaríferos o de otra índole que toman de partes de plantas vivas, modificándolos en su cuerpo, almacenándolos en los panales y dejándolos madurar en ellos. Los usos de la miel son muy diversos, desde la gastronomía hasta usos terapéuticos. Por otro lado existen productos derivados de la apicultura como el polen, propóleos, jalea real, cera de abejas, que de igual forma representan una gran oportunidad de comercialización para los practicantes de esta actividad.

Es importante señalar que en México el consumo de miel ha experimentado un cambio significativo en los últimos años, donde las campañas de promoción de su consumo han coincidido con el incremento de la demanda de alimentos naturales. Además el consumo mayoritario se da de manera directa, con aproximadamente tres cuartas partes del producto comercializado en el interior del país y una cuarta parte es absorbida por el sector industrial, para su inclusión como materia prima en líneas de producción de confitería, panadería, cereales y yogurts.

En la Huasteca Hidalguense la apicultura ha sufrido un importante deterioro, ya que los practicantes de esta actividad desconocen el mercado potencial nacional e internacional, que pueden cubrir al ofrecer los productos derivados de la miel, es decir, están desaprovechando y malgastando su principal fuente de ingresos familiar al no tener conocimiento alguno del potencial comercial que posee la miel y sus derivados.

Aunado a lo antes señalado, los apicultores no saben dónde vender sus productos, debido a su poca experiencia para comercializar, pues no cuentan con intermediarios

mayoristas o detallistas que le vendan directamente al consumidor final ya sea personas físicas o empresas que utilizarían la miel y sus derivados como materia prima para fabricar productos de otra categoría, como jabones, postres, cereales, dulces y medicinas.

La distribución del producto no es el único limitante a esta problemática, los productores de miel carecen de información de técnicas para la producción, financiamiento de recursos, retorno de inversión entre otros aspectos administrativos y contables, pues en la actualidad solo se preocupan en producir sin fijarse en sus costos de producción y utilidades.

Este proyecto propone que los productores apícolas de la Huasteca pueden a través de la actividad económica de crianza y explotación de las abejas, brindar beneficios tanto a ellos mismos como a los consumidores y población general; puesto que contribuirá a la dinamización de la economía local, mejora en la nutrición familiar, generación de autoempleo, desarrollo de la micro empresa y de la Huasteca Hidalguense.

Beneficios y principales beneficiarios

Este proyecto trae beneficios tales como:

1. Se establece una propuesta para el aprovechamiento óptimo de la crianza y explotación de abejas, contribuyendo al desarrollo económico de los productores y la región.
2. Optimiza las ganancias para los apicultores involucrados en la investigación, lo cual trae como consecuencia la obtención de mejores resultados al ofrecer los productos con nuevos canales de comercialización.
3. El estudio sirve de base para el aprovechamiento de los productos que se originan de la práctica de la apicultura y su posible comercialización dentro del mercado regional, nacional y en un futuro del mercado internacional.

Este proyecto presenta como sus principales beneficiarios a las siguientes instituciones/grupos:

- a) Apicultores de la Huasteca Hidalguense y sus familias, pues lograrán producir y ofrecer productos que cumplan con las expectativas del mercado con posibilidades de incrementar la oferta a nuevos canales de comercialización con ganancias redituables que contribuirán a mejorar su calidad de vida.

- b) La región de la Huasteca Hidalguense debido a que se potencia el desarrollo económico, con generación de empleos, nuevas empresas, entre otros aspectos.
- c) Cuerpo Académico “Desarrollo comunitario sustentable” ya que ayuda a demostrar una de las investigaciones que se están realizando dentro del cuerpo académico, lo que en el fondo representa la evidencia que encaminará a este a su consolidación, dado que la asociación de productores de miel de la región permiten realizar prácticas y estadías que contribuyen al logro de las competencias profesionales de la carrera de Administración Área: Administración y Evaluación de Proyectos y de la Ingeniería en Gestión de Proyectos.
- d) La Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense, elevando la calidad de la educación superior con la formación de alumnos y de profesores de tiempo completo.

Impacto esperado

Este proyecto, es importante debido a que apoyará el desarrollo económico de los apicultores de la Huasteca Hidalguense, sus familias y la misma región, pues al contar con los elementos necesarios para producir y comercializar correctamente, optimizarán sus ganancias y obtendrán mejores resultados financieros que contribuyan a su permanencia en el mercado. Además esta actividad generará empleos, nuevas empresas, aprovechamiento de recursos naturales, otros productos derivados que comercializar, buenas prácticas de producción y dinamización de la economía local.

El resultado de este proyecto es prioritario, para contribuir al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para que los apicultores de la región Huasteca puedan utilizar en su práctica comercial, de producción y financiera, las estrategias necesarias para lograr entregar productos de calidad con los requerimientos mínimos que espera recibir el mercado al cual pretende dirigirse.

Finalmente, esta propuesta contribuye a la consolidación del cuerpo académico “Desarrollo Comunitario Sustentable” de la carrera de Gestión de Proyectos perteneciente a la Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, de mercado y financiera a través de un plan de negocios que permita la toma de decisiones para la comercialización de la miel producida en la Huasteca Hidalguense.

Objetivos específicos

1. Determinar la naturaleza del proyecto donde se describan los aspectos preliminares de la organización que se planea aperturar para llevar a cabo la comercialización de la miel.
2. Realizar un estudio de mercado que permita el análisis de la demanda/oferta de forma nacional y regional.
3. Realizar el estudio técnico pertinente para determinar los recursos tecnológicos, humanos, materiales y de infraestructura necesarios para la realización del proyecto.
4. Llevar a cabo el estudio financiero necesario para establecer los recursos económicos indispensables para la ejecución del proyecto y así conocer los beneficios que se pueden obtener con estos.
5. Evaluar económica y financieramente el proyecto para determinar las ganancias del mismo, así como también el tiempo en que estas se verán reflejadas para la organización.

Metodología:

El estudio de factibilidad se desarrolló como una estrategia de la Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense, para impulsar el crecimiento económico de la región, en el marco del programa “extensionismo” que implantó esta institución en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

El estudio de factibilidad está dirigido a las comunidades donde existe la actividad apícola, considerando además el interés de los propios productores de las localidades

de Atotomoc, Atlaltipa, Huitzotlaco, Cochoatla, Pahactla, Cochiscuatitla y Huitzitzilingo de los municipios de Atlapexco y San Felipe Orizatlán.

Para generar el presente estudio de factibilidad fue necesario enmarcar la naturaleza del proyecto, primeramente determinando la filosofía empresarial para la organización, que incluye desde el nombre de la misma hasta la descripción del producto que se comercializa.

También se realizó el estudio de mercado empleando información proveniente de fuentes secundarias, principalmente datos estadísticos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, de Financiera Rural, y del Servicio de Información Agroalimentaria Pesquera (SIAP), con los datos recabados fue posible determinar el consumo per cápita, la demanda y oferta actual del producto, así como también el cálculo de la demanda potencial o insatisfecha.

El estudio de la producción, se llevó a cabo a través de un diagnóstico previo utilizando entrevistas personales con los productores involucrados y búsqueda de información secundaria en la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) logrando determinar especificaciones del producto, proceso de producción, equipo necesario y capacidad instalada.

Se estableció la estructura organizacional para el grupo de productores tomando en cuenta el régimen de constitución conveniente para los fines que persiguen los apicultores involucrados en el proyecto.

Considerando los costos fijos y variables, inversiones y reinversiones que conlleva la producción y comercialización de miel de abeja, se realizó el estudio financiero. Con lo anterior se determinó el estado de resultados y el flujo de efectivo, con la finalidad de conocer la rentabilidad de la organización, evidenciando así los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y los beneficios que se pueden obtener de este.

Empleando indicadores de rentabilidad y factores de actualización (inflación) se llevó a cabo la evaluación económica del proyecto, obteniendo la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VAN), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y por último la Relación Beneficio Costo (RBC).

Resultados

En trabajo colaborativo llevado a cabo con el grupo de productores involucrados en el proyecto se estableció que el nombre de la marca fuera Sayoli, derivado del vocablo en Náhuatl que significa Abeja y que representa el principal producto a comercializar. En la misma sesión se estableció la misión, la visión, el análisis FODA y la descripción del producto quedando de la siguiente manera:

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de miel de abeja 100% natural, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de la región, ofreciendo excelente calidad y gran sabor a los clientes, basados en nuestra experiencia y la utilización de la tecnología adecuada para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado.

Visión: Nuestro compromiso es consolidarnos como una empresa apícola líder en la región, alcanzar la cobertura a nivel nacional e internacional en los mercados y sectores, buscando la excelencia y el liderazgo en la producción y comercialización de los productos; impulsando el uso racional de los recursos naturales apoyados por personal altamente capacitado, con valores y principios.

Análisis FODA:

<ul style="list-style-type: none">• Fortalezas• Apiarios establecidos en zonas cítricas• Aplican buenas prácticas de manejo.• Experiencia en la producción de miel.• Floración variada.• Disponibilidad de mano de obra.	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidades• Firmar acuerdos con empresas para proveer de miel.• Producir derivados de la miel (diversificar los productos)• Integrar una asociación de productores que les permita fortalecer su producción y comercialización.
<ul style="list-style-type: none">• Debilidades• Carecen de un proceso estándar para la producción de miel• Baja productividad por colmena• Desconocen el mercado para la comercialización.• La urgencia de recursos para el sustento familiar provoca la venta apresurada de la miel.• No cuentan con infraestructura para envasar la miel.• Envases y etiquetas de mala calidad y pocos tipos de presentación.	<ul style="list-style-type: none">• Amenazas• Poca floración a consecuencia de sequía.• Mayores requisitos para la comercialización• La pérdida de bosque trae como consecuencia menos floración.• La presencia de depredadores de las abejas (hormiga arriera)

Lo anterior permitió definir las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia, así mismo los aspectos que se requieren mejorar antes de comercializar el producto en el mercado seleccionado.

Descripción del producto

La miel es un alimento producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores y otras materias azucaradas que recogen de las plantas, las transforman, la enriquecen y la depositan en las celdillas de los panales de cera. Es energética por su contenido en azúcares simples que son asimilados rápidamente por el organismo, contribuye, entre otras cosas, al mantenimiento del esqueleto (calcio) y a la regeneración de la sangre (hierro). Los efectos medicinales de la miel son incuestionables debido a que contiene propiedades antibióticas, antisépticas y cicatrizantes, siendo muy útil en caso de quemaduras, llagas, heridas.

Su actividad antianémica, es muy notable por el aumento de la hemoglobina en la sangre. Además de que facilita las funciones digestivas y respiratorias; tiene efectos diuréticos y

sedativos. Popularmente se reconocen sus efectos curativos de la tos, bronquitis, catarro, así como contra el reumatismo y estreñimiento.

Ubicación de la empresa:

La mayoría de las comunidades involucradas en el proyecto pertenecen al municipio de Atlapexco, a excepción de Huitzitzilingo que pertenece al municipio de San Felipe Orizatlán ambos del estado de Hidalgo, presentan algunos datos relevantes:

Localidad	Población Total	Productores
Atlaltipa Mirador	494	4
Atotomoc	748	4
Cochiscuatitla	635	4
Cochoatla	1,564	4
Huitzitzilingo	3,898	7
Huitzotlaco	585	3
Pahactla	1,546	4
Total	9,470	30

Tomando en consideración que el mayor número de productores se encuentra en Huitzitzilingo Orizatlán, se toma la decisión de ubicar a la empresa en este lugar, pues el mayor número de toneladas de producción se cosecha en esta comunidad.

Para el estudio de mercado se recabó información de origen secundario consultando paginas gubernamentales (SE, SAGARPA, SIAP, Financiera Rural), lo anterior permitió establecer datos estadísticos sobre los hábitos de consumo de la miel de manera regional y nacional, estos ayudaron a determinar la demanda potencial, el consumo nacional aparente, el consumo per cápita, la proyección de la demanda, el análisis de la competencia y los canales de comercialización ideales para la oferta de la miel y sus derivados.

El consumo nacional aparente (CNA) y consumo per cápita se calcularon mediante información obtenida por la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), INEGI y la Secretaría de Economía, el consumo per cápita de miel en el 2010 fue de 211.5 gr. en México, sin embargo en el año 2001 alcanzó un consumo de 376.0 gr. por persona y en el año 2004 de 325.7 gr. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla:

AÑO	PRODUCCIÓN	COMERCIO EXTERIOR		OFERTA NACIONAL	CONSUMO APARENTE	CONSUMO PER CÁPITA (gr)
		IMPORT.	EXPORT.			
2005	50,631	2.4	19,025.7	50,633.4	31,607.8	304.1
2006	55,970	1.8	25,472.8	55,971.8	30,499.0	290.8
2007	55,459	4.0	30,912.2	55,463.3	24,551.1	232.1
2008	59,682	2.3	29,646.1	59,684.4	30,038.4	281.6
2009	56,071	0.6	26,984.3	56,071.6	29,087.3	270.5
2010	50,853	144.7	27,238.9	50,997.5	23,758.6	211.5

Prácticamente la totalidad de la miel consumida en México es de origen nacional, aunque el consumo per cápita es muy bajo, de alrededor de 270 a 280 gr por habitante al año entre 2008 y 2009. En comparación con países como los europeos que en promedio consumen 700 gr. anuales.

Según datos de Financiera Rural, el CNA de miel en nuestro país decreció entre 2001 y 2009 en 22.4%, para alcanzar 29 mil toneladas y se puede estimar, con los avances de producción y de comercio exterior, que para 2010 habrá disminuido un 18.3% más, para quedar en un consumo de casi 23 mil toneladas anuales. De confirmarse la estimación, el consumo per cápita será de únicamente 211 gr. por habitante en 2010.

Con relación a la demanda potencial el mercado más importante para penetrar en estos momentos es el mercado local, posicionar el producto en los paladares de los consumidores huastecos para posteriormente penetrar a nuevos mercados de la República Mexicana, tomando en consideración lo presentado en el apartado de hábitos de consumo. La demanda potencial de miel que se produce en estas comunidades es:

La región Huasteca ya que está conformada por, Atlapexco, Huautla, Huejutla de Reyes, Jaltocán, San Felipe Orizatlán, Xochiatipan y Yahualica, todas las anteriores representan la demanda potencial para comercializar la miel envasada, debido a que tienen una población total de 261,292 habitantes según (INEGI 2010) de los cuales el 49% son masculinos y el 51% son del sexo femenino, los niños menores de un año no pueden ingerir la miel por prescripción médica, por lo tanto los esfuerzos de venta se centrarían en niños mayores de 3 años, es decir 245,498, habitantes, al dividir estos entre 5 (promedio de integrantes de familia) da un total de 49,099 familias que podrían adquirir la miel en los diferentes puntos de venta de la región.

Los posibles clientes industriales de la miel huasteca, son los comercios que se dedican a vender al detalle, desde tiendas de autoservicio, supermercados, puestos del mercado municipal, tiendas de conveniencia, hasta restaurantes, cafeterías y hoteles, de los diferentes municipios de la Huasteca Hidalguense.

Proyección de demanda:

Para la proyección de la demanda, se hizo uso del CNA histórico en combinación con la técnica de proyección denominada “Promedio Móvil Simple” considerada como la ideal para realizar un pronóstico de demanda futura, obteniendo el siguiente resultado:

Año	Demanda aparente (toneladas)
2013	27,629,433
2014	26,825,577
2015	26,071,570
2016	26,842,193
2017	26,579,780

Es importante señalar que los datos de la tabla anterior son un cálculo estimado según el CNA histórico en el país, se puede observar una disminución año con año, es decir, la demanda de miel en México va en declive, lo anterior, provocado por los hábitos de consumo del mercado nacional con respecto a este producto, por lo tanto para el año 2017 solo se va a requerir aproximadamente 26, 576, 780 toneladas de miel para satisfacer las necesidades de los consumidores domésticos del país.

Competencia

En la región existen marcas de miel que se están comercializando en diferentes presentaciones, en tiendas de autoservicio y supermercados, además todas son distribuidas a nivel nacional, a continuación se enlistan con sus respectivos precios:

Tienda	Marca	Presentación	Precio
ISSSTE	Nebo	370 g	\$ 27,00
ISSSTE	Vitareal	290g	\$ 28,00

Tienda	Marca	Presentación	Precio
Chedraui	Chedraui	360g	\$ 30,00
Mercado	-	500g	\$ 30,00
ISSSTE	Carlota	300g	\$ 31,00
Subodega	Carlota	300g	\$ 32,00
Rodríguez	Karo	350g	\$ 32,00
Aka	Carlota	300g	\$ 32,50
Subodega	Karo	350g	\$ 33,00
Chedraui	Carlota	300g	\$ 37,00
ISSSTE	Vitareal	430g	\$ 40,00
Subodega	Carlota	500g	\$ 45,00
Chedraui	Vitareal	430g	\$ 46,00
ISSSTE	Carlota	500g	\$ 46,00
Chedraui	Carlota	500g	\$ 55,00
ISSSTE	Vitareal	670g	\$ 58,00
Chedraui	Chedraui	740g	\$ 59,00
ISSSTE	San Gabriel	710g	\$ 59,00
Chedraui	Carlota	730g	\$ 72,00
ISSSTE	Carlota	1 kg	\$ 75,00
ISSSTE	Vitareal	1kg	\$ 87,00
Chedraui	Carlota	1,05Kg	\$ 99,00
Mercado	-	1 Lt	55, 60

Los resultados de la tabla anterior, permiten fijar la marca con mayor presencia en el mercado huasteco, siendo la miel “Carlota” la de mayor participación y cobertura en el mercado.

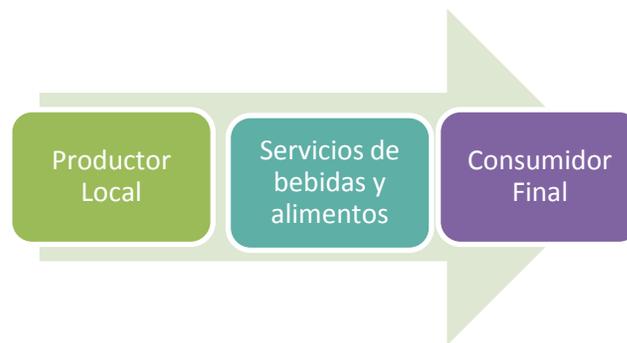
Canales de comercialización:

La miel puede encontrarse en tiendas de autoservicio, supermercados, centros naturistas, restaurantes, cafeterías y hoteles, esto debido a que el producto tiene diferentes usos. Por tal motivo se plantea el utilizar dos canales de comercialización, ambos a través de intermediarios, el primer canal se recomienda así:



En este primer canal los intermediarios son: Tiendas de autoservicio, supermercados, tiendas de conveniencia y farmacias naturistas

El segundo canal de comercialización propuesto es el siguiente:



Para el segundo canal los intermediarios son aquellos que ofrecen el servicio de bebidas y alimentos, es decir: restaurantes, cafeterías, hoteles y refresquerías.

Durante las diversas visitas con los apicultores y después de haber realizado el diagnóstico necesario a través de entrevistas directas con los involucrados y recabar información secundaria en la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) se determinaron los siguientes rubros que contribuyen al análisis del proceso productivo de la miel Huasteca:

Programación del proceso de producción en las comunidades de la Huasteca Hidalguense

No.	Actividades	ENE		FEB		MAR		ABRIL		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC	
		15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30
1	Alimentación de sostén	■	■																				■	■	■
2	Alimentación de sostén			■	■							■	■	■	■										
3	Revisión básica				■	■	■							■	■	■	■								
4	Revisión de enjambrazón							■	■								■	■	■						
5	Cambio de reinas					■	■							■	■	■	■								
6	Manejo de áreas de colmena					■	■									■	■								
7	Cambio de bastidores viejos					■	■								■	■									
8	Prevención de enfermedades	■	■	■	■									■	■	■									
9	Preparación de cosecha					■	■	■									■	■							
10	Cosecha							■	■	■	■							■	■	■	■				
11	Reducir área de colmena											■	■										■	■	
12	Reparación de material											■	■	■											
13	Beneficios de productos										■	■	■	■	■	■	■	■							
14	División artificial										■	■					■	■	■	■					

El diagrama de Gantt anterior muestra el proceso de producción apícola de forma anual, donde se destaca la actividad número diez, es decir, la cosecha, la cual se lleva a cabo en dos temporadas durante el año, la primera en los meses de abril-mayo (primavera) y la segunda en septiembre-noviembre, en ambos momentos se origina la floración que permite recabar la miel.

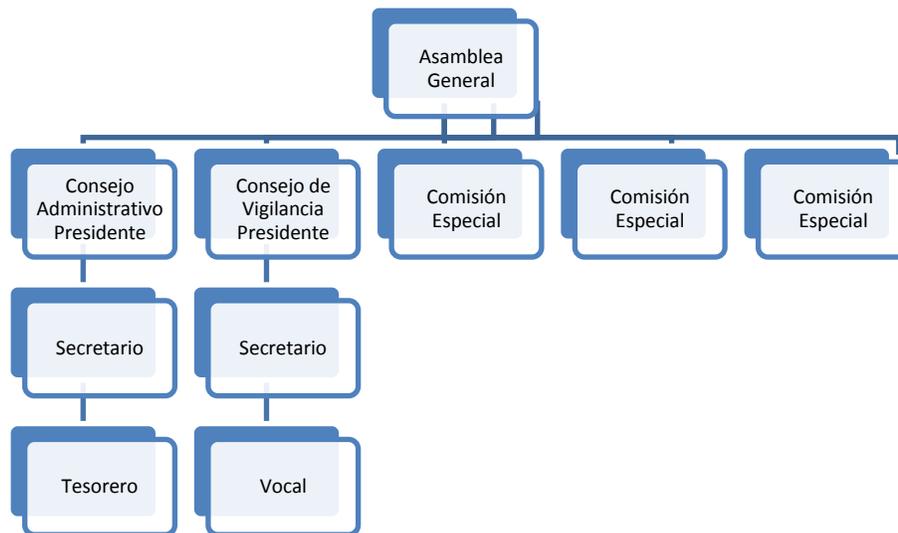
La maquinaria y equipo necesario para la organización como inversión fija se prepuesta en total de 1,962,914, esta cantidad contempla la lista de productos que se puede observar en la siguiente tabla, contemplando cantidad por concepto, precio unitario y total por concepto:

Inversión Fija			
Cantidad	Concepto	P/U (\$)	Total (\$)
30	Overol	400	12,000
30	Guantes	150	4,500
30	Cepillo	100	3,000
1	Banco Desoperculador	10,000	10,000
1	Extractor	12,000	12,000
30	Velos con gorro	130	3,900
30	Pares de guantes manga larga	120	3,600
30	Cuchillo para Desoperculador	250	7,500
30	Ahumadores en acero inoxidable	350	10,500
30	Botas	400	12,000
30	Sombrero	150	4,500
30	Cuña tradicional	140	4,200
1	Computadora	12,599	12,599
1374	Núcleos	400	549,600
1374	Alimentadores	9	12,366
1374	Bases	25	34,350
10	Sillas	1,000	10,000
1	Escritorio	3,500	3,500
1	Impresora	4,199	4,199
1	Estampadora manual de libro	12,000	12,000
1374	Cámara de crías completas con 2 alzas	900	1,236,600
	Total		1,962,914

La capacidad instalada de los apicultores de la zona es de hasta 40 kilogramos por colmena en un año, es decir, durante las dos cosechas. En conjunto las comunidades de Atotomoc, Atlaltipa, Cochisquitla, Cochotla, Huitzotlaco, Huitzitzilingo y Pahactla, tienen 1,145 colmenas por lo tanto su capacidad instalada es de 45,800 kg. anuales.

Una vez analizado a los productores participantes se propuso una forma de organización social denominada sociedad cooperativa, creada por personas físicas que tienen un interés común y que deciden unir esfuerzos y ayudarse para satisfacer necesidades de grupos e individuos, realizando actividades de producción, distribución y/o consumo de bienes y servicios.

Con base a lo anterior, se determinó lo siguiente estructura organizacional para la sociedad:



Para conocer la cantidad de ingresos que se pudiesen obtener en un año y para establecer el rendimiento y la rentabilidad de la organización se usaron las siguientes herramientas financieras:

Estado de resultado y flujo de efectivo:

Concepto	Estado de Resultados				
	1	2	3	4	5
Ventas Kg	1,319,040	1,319,040	1,319,040	1,319,040	1,319,040
Ventas 270 gramos	370,641	370,641	370,641	370,641	370,641
Ventas Totales	1,689,681	1,689,681	1,689,681	1,689,681	1,689,681
CV Kg	227,839	236,952	246,430	256,288	266,539
CV gr	118,522	123,263	128,194	133,321	138,654
Costo de Ventas	346,361	360,215	374,624	389,609	405,193
Utilidad Bruta	1,343,320	1,329,465	1,315,057	1,300,072	1,284,487
Gastos de Venta	159,000	165,360	171,974	178,853	186,008
Gasto de Admón.	96,808	100,680	104,708	108,896	113,252
Gastos de Producción	62,517	65,018	67,618	70,323	73,136
Depreciación	215,191	215,191	215,191	187,692	187,692
Amortización	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Utilidad de Operación	807,704	781,116	753,465	752,208	722,301
Gastos Financieros	138,874	116,127	91,105	63,581	33,304
Utilidad Antes de Impuestos	668,830	664,990	662,361	688,627	688,996
ISR					
PTU 10%					
Utilidad Neta	668,830	664,990	662,361	688,627	688,996
Mas Depreciaciones	215,191	215,191	215,191	187,692	187,692
Más Amortizaciones	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Pago de Capital	227,472	250,219	275,241	302,765	333,042
FNE	658,649	632,061	604,410	575,653	545,746
Utilidad Neta Acumulada	668,830	1,333,820	1,996,180	2,684,807	3,373,804
FNE Acum	658,649	1,290,710	1,895,120	2,470,774	3,016,520

Para la evaluación financiera se emplearon indicadores de rentabilidad y factores de actualización, de lo anterior se destaca:

Tasa Interna de Retorno (TIR):	16%
--------------------------------	-----

La organización puede soportar una tasa de interés del 16%, estando así en equilibrio, sin embargo para efectos del proyecto la tasa con la que se está evaluando es de 8.5%, lo que significa que el proyecto tiene un margen de holgura. Valor Presente Neto (VPN):

Años	Flujo Neto De Efectivo	Factor (8.5%)	FNE Actualizado
0	- 1,983,914.00	1.000	-\$ 1,983,914.00
1	\$ 658,648.72	0.922	\$ 607,049.51
2	\$ 632,061.28	0.849	\$ 536,907.80
3	\$ 604,410.35	0.783	\$ 473,197.76
4	\$ 575,653.37	0.722	\$ 415,376.67
5	\$ 545,746.12	0.665	\$ 362,945.96
			\$ 411,563.70

La tabla anterior muestra que la empresa alcanza flujos netos de efectivo actualizados hasta el año 5, indicando así que evaluado a 5 años el proyecto produce utilidades de \$411,563.70.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):

Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)					
Año	Inversión	Ingreso	Ingreso Actualizado	PRI	PRI Actualizado
0	-\$1,983,914.00				
1		658,648.72	607,049.51	-\$1,325,265.28	- 1,376,864.49
2		632,061.28	536,907.80	-\$693,204.00	- 839,956.69
3		604,410.35	473,197.76	-\$88,793.65	- 366,758.93
4		575,653.37	415,376.67	486,859.72	48,617.74
5		545,746.12	362,945.96	1,032,605.84	411,563.70

El periodo de recuperación del capital invertido es de 4 años, 1 mes y 26 días, por lo tanto se puede concluir que este proyecto apícola es un negocio redituable porque logra recuperarse a mediano y plazo.

Relación Beneficio Costo (RBC):

Año	Costos Totales	Ventas Totales
1	664,685.96	1,689,680.74
2	691,273.40	1,689,680.74
3	718,924.33	1,689,680.74
4	747,681.31	1,689,680.74
5	777,588.56	1,689,680.74
Total	3,600,153.56	8,448,403.70
RBC=	2.34	

El cálculo de la relación beneficio costo revela que por cada peso que invierte la empresa, obtiene \$1.34 de ganancia, una cantidad atractiva para su operación.

Conclusión

La producción y comercialización de miel en la Huasteca Hidalguense es una actividad con gran potencial económico, los rendimientos actuales así lo perfilan en razón a que se trabaja para incrementar los niveles de producción mediante buenas prácticas.

Según datos de producción en las comunidades socias y proveedoras de miel para el negocio, cosechan 55.25 toneladas al año, esta producción es con la que se proyecta trabajar, considerando que el 90% se vende en botes de 28 kg. El resto 10% se venderá envasado en recipientes de 270gr.

La evaluación financiera del proyecto indica que por cada peso que se invierte se obtiene \$1.34 de ganancia, logrando con esto una recuperación de la inversión en 4 años 1 mes 26 días, durante los 5 años de evaluación se alcanza a generar un valor presente neto de \$411,563.70, esta cantidad representa la utilidad del proyecto.

Un indicador importante para el proyecto es la determinación de la tasa interna de retorno, esta se determina en 16% muy por arriba de la tasa de rendimiento mínima esperada que es de 8.5%.

Derivado de las evaluaciones presentadas con anterioridad se determina que la producción y comercialización de miel de abeja es un negocio factible y se recomienda su operación siempre y cuando las condiciones de evaluación no cambien.

Referencias

Baca, Gabriel (2006) *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge (2008) *Investigación de Mercados un Enfoque Práctico*. México: Servicio Express de impresión.

Financiera Rural (2011), "Monografía de la Miel". Recuperado el 9 de Abril de 2013 en [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaMiel\(Ene11\)vf.pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaMiel(Ene11)vf.pdf)

LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL ESTADO DE HIDALGO: RESULTADOS PRELIMINARES



Autores:

Adriana Luz María Montiel
Ávila
G. Yolanda Callejas
Teresa de Jesús Vargas
Vega

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Área Académica de
Administración*
GI. Ciencias Administrativas y del
Comportamiento

*almmontiela@yahoo.com.mx
yolher52@hotmail.com
tvargasv@gmail.com*

RESUMEN

La presente ponencia da a conocer los resultados preliminares del proyecto específico “Hacia la determinación de la competitividad de las Pymes en el estado de Hidalgo”, correspondiente al macro proyecto de investigación en Ciencias Administrativas denominado “Hacia la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana”, el cual es coordinado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC).

Es el producto de una investigación tanto documental como de campo donde se analizan los conceptos de competitividad, competitividad empresarial y se identifican los factores que permiten a una empresa ser competitiva, asimismo se dan a conocer algunos resultados preliminares del instrumento aplicado, con el propósito de elaborar un diagnóstico acerca de la competitividad de las Pymes hidalguenses para identificar sus fortalezas y debilidades y plantear soluciones que les permitan alcanzar el nivel de competitividad que requieren para permanecer en el mercado.

Palabras clave: Competitividad, empresas, Pyme.

Introducción

El presente trabajo corresponde a resultados preliminares del proyecto específico “Hacia la determinación de la competitividad de las Pymes en el estado de Hidalgo” correspondiente al Macro proyecto de investigación en Ciencias Administrativas denominado “Hacia la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana” que dio inició en agosto del 2010, Coordinado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuela de Contaduría y Administración (ALAFEC) en la que participan diez países: Perú, Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia, Argentina, Venezuela, República Dominicana, Costa Rica y México a través de trece Universidades Internacionales.

La responsabilidad general de dicho proyecto en México está a cargo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM a través de la Dra. María Luisa Saavedra García. En la República Mexicana participan dieciocho Universidades representativas de diez Estados: Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Yucatán, Sonora Quintana Roo, Veracruz, Nuevo León y Tamaulipas. Por tal motivo la UAEH participa con el proyecto “Hacia la determinación de la competitividad de las Pymes en el Estado de Hidalgo” (Saavedra: 2013)

Objetivo General

Realizar un diagnóstico acerca de la competitividad de la Pyme hidalguense con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades, para plantear soluciones que les permitan alcanzar el nivel de competitividad que requieren para permanecer en el mercado utilizando la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que identifica por áreas el nivel de competitividad en que la Pyme se encuentra. Se trata de una investigación de carácter descriptivo, en la que se realizará investigación documental y de campo. (Moreno: 2013)

Marco Teórico

Para el presente proyecto es menester identificar la evolución que han tenido los conceptos de competitividad y competitividad empresarial a fin de identificar los elementos que la integran,

asimismo los factores que indican si una empresa es o no competitiva, por tal motivo se inicia con el análisis del termino de competitividad.

Cuadro 1. Definiciones de competitividad

Definición	Fuente
Oferta de productos, que, al ser demandados en un mundo globalizado, aumentan el bienestar de los habitantes de un país.	President`s Commissionon Industrial Competitiveness (1985) Estados Unidos de Norteamérica.
Capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.	Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos (1992) <i>Primer Informe al Presidente al Congreso</i>
La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales.	Porter, M. (1993). <i>La ventaja competitiva de las naciones</i> . Ediciones Javier Vergara. Buenos Aires, Argentina.
La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social-Una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza.	Grupo Consultivo sobre la Competitividad (1995). <i>La mejora de la competitividad europea</i> . Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, Los Primeros Ministros, y los Jefes de Estado.
Capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita.	Foro Económico Mundial (1996) <i>Informe de Competitividad Mundial</i> . Oxford University Press.
La competitividad refleja la medida en que una nación, e un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo.	Organización para el Crecimiento económico y el Desarrollo (1996). <i>Benchmarking Business Environments in the Global Economy</i> . OCDE
La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la	International Institute for Management Development. (2003) <i>Anuario de Competitividad Mundial</i> . IMD. Suiza.

<p>generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo. La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantiene un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.</p>	
<p>El uso moderno define la competitividad en términos amplios como el aumento del bienestar de toda una economía, difiriendo en este aspecto de la aplicación tradicional del término centrada en el nivel nacional de precios y en su impacto sobre el comercio exterior.</p>	<p>Warner, A. (2007). <i>Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto</i>. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts y Center for Global Development.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Castellanos, J. y Castellanos C. (2010).

Con base en los elementos que integran los conceptos de competitividad del Cuadro 1 se aprecian dos dimensiones: la primera enfocada a la producción de bienes y servicios y la segunda destinada a los beneficios que obtendrá la sociedad con la competitividad.

Referente a la primera dimensión se identifica: Oferta de productos (1985), Capacidad para producir bienes y servicios que superen la prueba de mercados internacionales (1992), La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales (1993), La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad (1995), Capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita (1996) Producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales (1996), Campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas (2003) y aumento del bienestar de toda una economía, difiriendo en este aspecto de la aplicación tradicional del término centrada en el nivel nacional de precios y en su impacto sobre el comercio exterior (2007).

En la segunda dimensión pretende: Aumenta el bienestar de los habitantes de un país (1985), Los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo (1992), Se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales (1993), Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social (1995), Es un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados

y erradicar la pobreza (1995), Mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo (1996) y más prosperidad para su pueblo (2003),

Una vez identificados los elementos que integran el concepto general de competitividad se realizara el análisis respectivo del concepto de competitividad empresarial.

Cuadro 2. Definiciones de competitividad empresarial

Definición	Fuente
La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.	Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre comercio Internacional (1985).
Es la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.	Alic. J (1987). Evaluating industrial at the office of technology in society. New York. Bassic Book Inc.
La competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país (Potter 1993) y las que compiten no son las naciones, sino las empresas; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.	Poter, M. (1993) La ventaja competitiva de las Naciones., Buenos Aires .Ediciones Javier Vergara. Kruman, P. (1997) El Internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Barcelona: Critica Grijalbo Mondadori.
El desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, los de naturaleza estructural y los de naturaleza sistémica.	Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: Productividad, competitividad e internacionalización de la economía. Bogotá: DANE.
Competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios- en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales.	Malaver, F. (1999) Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial, Bogotá: Centro Editorial Javeriano
La competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene que generar más valor agregado que sus competidores.	Reinel, J.y Bermeo, E. (2005) Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. Revista Estudios Gerenciales.
La competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico.	Abdel, G y Romo, M.D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. Revista Comercio Exterior, 55(3)
La competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición	Saavedra, M. (2010). Hacia la determinación de la competitividad de la

competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional	PYME Latinoamericana. XII Asamblea general de ALAFEC, Lima-Perú, 9-12 de noviembre.
La competitividad empresarial es una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora.	Cabrera, A & López, P. & Ramírez, C. (2011) La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Central. Bogotá Colombia.

Fuente: Elaboración propia con base en Cabrera, A & López, P. & Ramírez, C. (2011)

Con base en el cuadro 2 se identifica la incorporación de elementos que indican la evolución del concepto de competitividad empresarial a través de tres décadas:

Desempeño de rentabilidad en el largo plazo (1985), Capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional (1987) La competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país (1993), Conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, los de naturaleza estructural y los de naturaleza sistémica (1996), Concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales (1999), Capacidad que tiene que generar más valor agregado que sus competidores (2005), Ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico (2005), Productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional (2010) y condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora (2011)

La competitividad se mide por la productividad la cual permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital y con ello, un alto nivel de vida. Lo que más importa no es la propiedad o las exportaciones o si las empresas son de propiedad nacional o extranjera, sino la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en un país determinado. Y las industrias puramente locales sí contribuyen a la competitividad porque su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino también tiene un impacto importante sobre el coste de la vida y el coste de hacer negocios en ese país. (Poter: 2005)

De acuerdo con Michael Porter cuatro factores son determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. (Porter: 1990) Quizás el signo más visible de la mejora de la competitividad de las empresas de un país sea el número y la relevancia de sus empresas multinacionales (Camisón: 2007).

La escuela de negocios suiza IMD (International Institute for Management Development) publica anualmente un ranking de competitividad en el que 102 países se evalúan en función de cientos de criterios, haciendo uso de datos cuanti y cualitativos

Los factores de competitividad incluidos en el análisis del IMD son los siguientes:

1.- Desempeño económico: Economía Doméstica (tamaño, crecimiento, riqueza), Comercio Internacional, Inversión Internacional, Empleo, Precios.

2.- Eficiencia del gobierno: Finanzas Públicas, Política Fiscal, Marco Institucional (Banco Central, eficiencia estatal, justicia y seguridad), Legislación para los Negocios (apertura, regulaciones para la competencia, el trabajo y los mercados de capital), Educación.

3.- Eficiencia del sector privado: Productividad Gerencial, Mercado Laboral (costos, relaciones laborales, disponibilidad de trabajadores calificados), Finanzas (eficiencia de los bancos y del mercado accionario, autofinanciamiento), Prácticas Gerenciales, Impacto de la Globalización.

4.- Infraestructura: Infraestructura Básica, Tecnológica y Científica; Salud y Medio Ambiente; Sistema de Valores.

Rubio, A. Aragón, A (2002) Identifican los factores sobre los que una empresa (Pyme) articulan su éxito a través de un estudio empírico con una muestra de 473 pyme de la Región de Murcia. Para dar respuesta a una cuestión clave: Cuáles son las variables de gestión o de dirección que propician el éxito competitivo de una empresa.

Cuadro 3.Principales factores de éxito competitivo.

Factores de éxito competitivo

Gestión de recursos humanos y capacitación de personal	Recursos tecnológicos
Capacidades directivas	Sistemas de información
Capacidades de marketing	Adecuada gestión financiera
Calidad e Innovación	Valores socioculturales
Estructura organizativa	Know-how

Fuente: Rubio, A. Aragón, A (2002).

Asimismo indican las variables de gestión o de dirección que propician el éxito competitivo de una empresa.

Cuadro 4. Variables de gestión o de dirección que propician el éxito competitivo de una empresa

Variables independientes	Variables dependientes	Variables de control
1. Formación del gerente. 2. Posición Tecnológica 3. Calidad del Producto o servicio. 4. Capacidades de Marketing (Marca Conocida) 5. Formación de personal. 6. Innovación.	1.- Las limitaciones de utilizar la rentabilidad económica, entre las que se pueden destacar el hecho de que la normativa contable o las decisiones directivas pueden alterar el indicador, así como la creencia de que se considere como una medida más del éxito pasado que del presente o del futuro. 2. Asimismo este tipo de medición omite una serie de activos intangibles valiosos y vitales para el éxito competitivo de las empresas. 3. El hecho de que el éxito competitivo sea un término relativo hace que la posición relativa frente a la competencia se constituya como uno de los indicadores determinantes del éxito o fracaso de la empresa.	1.- El tamaño de la empresa, medido a través de la cifra de ventas del año 1999. 2. El sector de actividad, utilizando una variable dicotómica que toma el 0 cuando la empresa pertenece al sector servicios y 1 si pertenece al sector industria.

Fuente: Rubio, A y Aragón A. (2002).

Los resultados fueron: el sector influye en el éxito en razón que las empresas del sector industrial tienen un mejor desempeño o éxito competitivo que las empresas del sector servicios. El tamaño no es un factor que explique el éxito competitivo de las pyme ya sea medido por la rentabilidad económica o por un indicador global. El estudio empírico pone de manifiesto que los factores explicativos del éxito competitivo en las pyme industriales y de servicios de la Región de Murcia son la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal.

Determinación de la muestra e instrumento de recolección de datos

La muestra de empresas a encuestar en el estado de Hidalgo se determinó tomando en cuenta la distribución de las unidades económicas según el tamaño y el sector económico al que pertenecen (INEGI: 2009) Organismo que señala que en el estado de Hidalgo existen 26,482 Pymes distribuidas en los tres sectores de la economía, destacando el sector comercio.

Dicha muestra estuvo conformada por 337 Pymes pertenecientes a los tres sectores económicos (industria: 7 comercio: 195 y de servicio: 135)

Para la recopilación de información se empleó un cuestionario basado en la encuesta del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo a PyME, que se integra con los rubros siguientes: Características del empresario, características de la empresa, competitividad global de las empresas, competitividad global por factores, competitividad por tamaño de empresas y competitividad de las empresas por sectores.

Análisis de la información

El cuestionario se aplicó a 337 empresas Pyme de los sectores industria, comercio y servicios del estado de Hidalgo.

Tabla 1. Porcentaje de Pymes encuestadas por sector.

Sectores	Número de empresas encuestadas	Porcentaje por sectores
Industria	7	2.1
Comercio	195	57.8
Servicios	135	40.1
Total	337	100.0

Fuente: Moreno, H., Hernández, Y., Montiel, A., Navarrete, D., González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013).

Como se aprecia en la tabla 1 el mayor número de empresas encuestadas pertenecen al sector comercio (57.8%) y el menor al sector industrial (2.1%)

Referente a las de características del empresario, en específico al rubro referente al sexo del empresario tenemos los siguientes datos:

Tabla 2. Sexo de los empresarios

Sector	Mujeres	%	Hombres	%
Industria	0	0	7	100
Comercio	96	49	99	51
Servicio	66	49.2	69	50.8
Total	162	48	175	52

Fuente: Moreno, H., Hernández, Y., Montiel, A., Navarrete, D., González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013).

Se observa en la tabla 2 que el 52% de los empresarios son de sexo masculino y el 48% de sexo femenino. Sobresale que el 100 % de los empresarios del sector industria son de sexo masculino, mientras en los sectores comercio y servicio existe una diferencia poco significativa entre el número de empresarios de cada sexo.

Respecto a la personalidad jurídica de las empresas, el mayor número son empresas físicas y la integración del capital es familiar como se indica en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. Características de las empresas (personalidad jurídica)

Sector	Personalidad Jurídica	
	Física %	Moral %
Industria	100	80
Comercio	11.32	84.34
Servicio	13	63
Promedio	41.44	75.77

Fuente: Moreno, H., Hernández, Y., Montiel, A., Navarrete, D., González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013).

Tabla 4. Características de las empresas (formación de capital)

Sector	Integración de capital	
	Familiar %	No familiar %
Industria	80	20
Comercio	84.34	15.66
Servicio	63	37
Promedio	75.77	26.33

Fuente: Moreno, H., Hernández, Y., Montiel, A., Navarrete, D.,
González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013).

Con base en los resultados obtenidos relativos al tema de la competitividad global de las empresas, resalta que el 37.09% de las empresas encuestadas mostraron alta competitividad, como se muestra en la tabla 5

Tabla 5. Competitividad global de las empresas

Rango de competitividad	No. de empresas	Porcentaje
Muy alta 81 – 100	49	14.54
Alta 61 – 80	125	37.09
Mediana 41 – 60	117	34.72
Baja 21 – 40	43	12.76
Muy baja 0 – 20	3	0.89
Total	337	100.00

Fuente: Moreno, H., Hernández, Y., Montiel, A., Navarrete, D.,
González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013).

El análisis de la competitividad general por factores presentado en la tabla 6 indica que el Aprovechamiento resultó el rubro con mayor competitividad reportando un 72%, seguido de Aseguramiento de la Calidad y Planeación Estratégica con 68% y 64% respectivamente, los niveles con calificación más baja en competitividad son el de Recursos Humanos y Gestión Ambiental al obtener ambos un 57%.

Tabla 6. Competitividad general por factores

Factor	Porcentaje
Aprovisionamiento	72
Aseguramiento de la calidad	68
Planeación Estratégica	64
Contabilidad y finanzas	61
Sistemas de información	59
Comercialización	59
Gestión ambiental	57
Recursos humanos	57

Fuente: Moreno, H., Hernández, Y., Montiel, A., Navarrete, D.,
González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013).

Conclusiones

1.- La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles (Poter, 2005).

2.- Del Macro proyecto de investigación en Ciencias Administrativas denominado “Hacia la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana” coordinado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuela de Contaduría y Administración se deriva al proyecto específico “Hacia la determinación de la competitividad de las Pymes en el Estado de Hidalgo” que tiene como propósito determinar un diagnóstico de competitividad a través de investigación tanto teórica como aplicada.

3.- La investigación teórica se concentró en los conceptos de competitividad, competitividad empresarial y factores que favorecen la existencia de ésta. Con base en los elementos que integran los conceptos de competitividad analizados se aprecian dos dimensiones: la primera enfocada a la producción de bienes y servicios y la segunda destinada a los beneficios que obtendrá la sociedad con la competitividad.

4.- El análisis realizado en los conceptos de competitividad empresarial se identifica la incorporación de elementos que indican la evolución de dicho concepto a través de tres décadas: Desempeño de rentabilidad en el largo plazo (1985), Capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional (1987) La competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país (1993), Capacidad que tiene que generar más valor agregado que sus competidores (2005), Productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional (2010) y condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora (2011)

5.- Poter, 2005, Camisón: 2007, Rubio, A. Aragón, A. 2002 entre otros autores indican cuales son los factores que garantizan la competitividad en las empresas y al importancia de ello en la economía nacional e internacional y sobre todo asegurar su permanencia en el mercado.

6.- La investigación práctica se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado y validado por la Coordinación Nacional del proyecto, teniendo a la fecha datos preliminares que permitirán generar otras líneas de investigación sobre la competitividad.

Referencias

ABDEL, G y Romo, M.D. (2005). *Sobre el concepto de competitividad*. Revista Comercio Exterior, 55(3).

ALIC.J. (1987). *Evaluating industrial at the office of technology in society*. New York. Bassic Book Inc.

BID (2002). *Guía operativa para programas de la competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

CABRERA, A& López, P. & Ramírez, C. (2011) *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central. Bogotá Colombia.

CAMISÓN, C. (2007). *Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas nuevos productos. Nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*. Septiembre - octubre 2007. N° 838 ICE.

- CASTELLANOS, J. y Castellanos C. (2010) *Concepciones Teóricas referentes a la definición de competitividad*. Revista Contribuciones a la Economía. ISSN 1696-8360. Extraído el 12 de junio del 2012 desde <http://www.eumed.net/ce/2010a/cccm3.htm>
- CONSEJO DE POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD DE LOS ESTADOS UNIDOS (1992) *Primer Informe al Presidente al Congreso*. Estados Unidos.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL. (1996) *Informe de Competitividad Mundial*. WEF Oxford University Press.
- GRUPO CONSULTIVO SOBRE LA COMPETITIVIDAD (1995) *La mejora de la competitividad europea*. Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, Los Primeros Ministros, y los Jefes de Estado.
- IESE Business School. Michael Porter. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Universidad de Navarra España Enero-Abril 2005 <http://www.iese.edu/es/IESE/AboutIESE/aboutIESE.asp>, extraído el 1 de diciembre del 2011
- INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. (2003) *Anuario de Competitividad Mundial*. IMD. Suiza.
- INFORME DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE LA CÁMARA DE LOS LORES SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL (1985).
- INEGI, (2009). *Censos Económicos*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México
- KRUMAN, P. (1997) *El Internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Critica Grijalbo Mondadori.
- LAPLANE, M. (1996). *Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- MALAYER, F. (1999) *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*, Bogotá: Centro Editorial Javeriano
- MORENO, H. Hernández, Y. Montiel, A. Navarrete, D. González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2013) “*Hacia la determinación de la Competitividad en la PYME Latinoamericana*”Capítulo: Hidalgo., UAEH.
- ORGANIZACIÓN PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO. (1996) *Benchmarking Business Environments in the Global Economy*. OCDE
- PRESIDENT`S COMMISSION ON INDUSTRIAL COMPETITIVENESS, (1985) Estados Unidos de Norteamérica.
- PORTER, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, Nueva York, 1990.
- POTER, M. (1993) *La ventaja competitiva de las Naciones*. Ediciones Javier Vergara. Buenos Aires.
- REINEL, J.Y BERMEJO, E. (2005) *Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas*. Revista Estudios Gerenciales.
- RUBIO, A Y ARAGÓN A. (2002) *factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME*. Cuadernos de Gestión. Vol. 2 No. 1

- SAAVEDRA, M. (2010). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. XII Asamblea general de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas y Contaduría y Administración (ALAFEC) Lima-Perú, 9-12 de noviembre.
- SAAVEDRA, M. (2013). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. Macroyecto de Investigación*. ALAFEC extraído el 5 de agosto del 2013 desde <http://www.alafec.unam.mx/>
- WARNER, A. (2007). *Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts y Center for Global Development.

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS



Autores:

Lucila Villa Pérez
Santiago González V.
Juan Manuel Sánchez S.

*Instituto Tecnológico de
Tijuana*

CA: Negocios
CA: Mercadotecnia

*lucila.villa@uttijuana.edu.mx
santiago.velasquez@uttijuana.edu.mx
juan.sanchez@uttijuana.edu.mx*

RESUMEN

El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo para gestión de la gobernabilidad en la organización. La gobernanza se realiza a través de tres variables en el estudio: la junta de gobierno, el primer ejecutivo y los comités ejecutivos. La elaboración del modelo se fundamenta en la teoría contingente; la cooperación es elemento central entre ellos creando un monitoreo dinámico sobre la conducción estratégica de la organización.

La relevancia del estudio estriba en ofrecer un marco básico para aplicación inmediata en una firma, el modelo está orientado a los interesados en el estudio y la mejora de la gobernanza de la empresa.

Palabras Clave: Gobernanza, cooperación, junta de gobierno, primer ejecutivo, comités ejecutivos.

Introducción

La venta supone un avance en la evolución social del hombre, porque rompe paradigmas y barreras antisociales primitivas, al ofrecer cambiar y satisfacer las necesidades; las ventas son el factor determinante y fundamental en la economía de México y el mundo. Ninguna empresa puede sobrevivir sin ventas, el departamento de ventas es el motor generador de crecimiento. Sin embargo si los procesos de la venta no se realizan de manera adecuada puede generar retrocesos en la evolución de la empresa.

La empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., está experimentando un rápido crecimiento e ingresando a un entorno competitivo, sin la incorporación de tecnología y nuevos modelos a los procesos administrativos en el departamento de ventas, la empresa no podrá alcanzar el éxito competitivo. Es por eso que el objeto de estudio de esta investigación fue el análisis de los controles internos del departamento de ventas: la revisión de procesos, el análisis del puesto, la propuesta de un catálogo de promociones; es decir, una reingeniería administrativa en el departamento de ventas. El método de investigación utilizado fue de tipo descriptivo, el cual se realizó a través de la observación directa, y recolección de información. Haciendo énfasis en el análisis de la información existente y confrontación permanente con el personal involucrado. Todo esto con el fin de hacer una evaluación de la situación actual y emitir recomendaciones con una propuesta sólida para la mejora de compañía.

Problemática

La problemática que se encuentra en la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., es la ausencia de procesos y procedimientos estandarizados, manual de funciones, análisis del puesto, catálogo de promociones, en el departamento de ventas.

Ello genera poco seguimiento de los clientes, no se puede medir el crecimiento de la empresa. No se cumplen los objetivos operacionales (semanales), departamentales (mensuales) y estratégicos. No hay formatos de seguimiento ni indicadores que midan los logros y los incumplimientos de metas y objetivos. No se cuenta con herramientas de promoción estructuradas o mezcla de promoción. Tampoco se cuenta con una página

de Internet, catálogos donde se muestren a los clientes o prospecto los productos que oferta la empresa. La deficiente utilización de la promoción de ventas influye en el nivel estático de las ventas. Tampoco existe un organigrama en el que se identifique el departamento de ventas y se especifiquen sus funciones. Es necesario definir las y sus procedimientos. No existe una conformación de cartera de clientes, itinerarios y seguimientos a prospectos, Tampoco se utilizan métodos y técnicas de ventas.

Objetivos

Objetivo general

- Realizar una reingeniería administrativa en el departamento de ventas.

Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la empresa
- Analizar el departamento de ventas así como sus procesos.
- Proponer herramientas de mejora en los procesos de venta.

Marco teórico

Para sustentar académicamente este trabajo, se recopilaron definiciones, procesos y técnicas de autores representativos que permitieran direccionar adecuadamente la investigación.

La reingeniería según Manganelli, (1995) es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Estructura ideológica de la reingeniería incluye lo que es el alma de la empresa, aquí se describe la idea, objetivos que el corporativo pretende alcanzar, es la tarjeta de presentación de la empresa. En esta primera estructura se hacen los siguientes puntos,

nombre de la empresa, misión, visión, valores, ventajas competitivas, compromiso, competencias, carácter.

Las ventajas de la aplicación de una reingeniería permiten un rápido posicionamiento de la empresa en el mercado, mejoras en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos.

Para Lefcovich, (2013), las fases de la reingeniería son:

1. Preparación del cambio
2. Planeación del cambio
3. Diseño del cambio
4. Evaluación del cambio

Departamento de ventas

Funciones del departamento de ventas: Proporcionar información al cliente en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización de los productos, características del producto etc. Promover entre los clientes los productos y servicio que determine la empresa. Participar en la promoción y comercialización de productos en los eventos especiales que determine la empresa. Dar asesorías u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de los productos. Realizar el seguimiento al proceso post venta de los productos. Ofrecer a los clientes las opciones de facturación que la empresa establezca. Recibir y tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios post venta (Evans, 2013).

Clasificación de ventas

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004) en una primera instancia, se puede identificar a dos grandes *Tipos de Venta*, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

Minorista o al Detalle

Las ventas minorista o detalle Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial.

Según Stanton, et al., (2004) entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores.

Venta mayorista o al mayoreo

Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Entre los principales tipos de mayoristas tenemos: mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados (Stanton, et al., 2004).

Tipo de ventas

Se puede identificar al menos cinco *tipos de venta*: Venta personal, venta por teléfono, venta en línea, venta por correo y venta por máquinas automáticas. (Stanton, et al., 2004).

Venta Personal

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, (2004) la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.

Venta por Teléfono (Tele marketing)

Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio. Según Stanton et al., (2004) los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos.

Venta Online (en línea o por Internet)

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online", por ejemplo, pagando el precio del

producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto. (Stanton et al., 2004).

Venta por correo: o correo directo

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, Cd y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario también por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido. (Kotler, et al. 2004).

Venta por máquinas automáticas

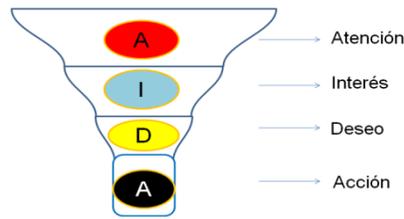
Según Stanton, et al., (2004), la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas pre vendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.

Técnicas de ventas basadas en el método AIDA

AIDA, según Elías Lewis (1898) es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La palabra «AIDA» es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action). (Inbound Marketing, 2012).

AIDA fue inicialmente concebida como mecanismo de venta personal a partir de un estudio del sector de los seguros de vida en los Estados Unidos. Sigue vigente porque se basa en las fases cognitivas que un comprador sigue al reconocer una necesidad; algo que no ha cambiado mucho. Sistematiza la composición de los mensajes publicitarios más relevantes para cada una de estas fases mediante la comprensión de las motivaciones y expectativas asociadas a ellas.

Figura 1. Método AIDA



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Para que el vendedor pueda contar o relatar la "historia" del producto que ofrece (ya sea durante una entrevista de ventas, una llamada telefónica, un correo electrónico o mediante una página web), necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de técnicas de venta que le permitan presentar su producto mediante un proceso de suave fluidez (de la entrada al cierre) para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo (por ejemplo, la compra del producto). Para ello, diversos autores y expertos en temas relacionados con la venta, sugieren utilizar el modelo AIDA, debido a que su estructura apunta a: 1) obtener la atención del comprador, 2) mantener su interés en el mensaje, 3) provocar el deseo de adquirir el producto y 4) conseguir la acción de compra.

Técnica de Venta No. 1.- Atraer la ATENCIÓN del Cliente:

Son muy pocas las personas que se despiertan pensando en comprar algo, la gran mayoría tiene otras cosas en mente. Por tanto, para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la ATENCIÓN del comprador hacia lo que se está ofreciendo, lo que implica "romper" una barrera llamada indiferencia. Para ello, existen algunas técnicas básicas, por ejemplo:

- Hacer cumplidos y elogios: La mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, trayectoria académica, habilidades, hobbies o por su interés en un tema particular. Por ejemplo:
 - ✓ En el caso del vendedor que visita al gerente de una empresa líder, podría decirle lo siguiente: "Sr. Pérez, realmente es un honor para mí, poder entrevistarme con el gerente de una empresa que es líder en su ramo".
 - ✓ En el caso de una carta de ventas, se puede mencionar algo parecido a: "Felicitaciones, porque solo aquellas personas que tienen el deseo y la capacidad

de superarse día a día incrementando sus conocimientos, han recibido ésta carta de presentación. Y Usted es una de ellas."

Técnica de Venta No. 2.- Crear y Retener el INTERÉS del Cliente

Una vez que se ha capturado la *atención* del posible comprador (que por cierto, suele durar muy poco), se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, se recomienda el uso de dos técnicas:

- Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema: Ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema; y la función del vendedor, es ayudarlo a descubrir, aclarar e intensificar esa necesidad o deseo. Para lograr esto, se recomienda hacer lo siguiente:
 - Guiar al posible comprador: Haciendo preguntas concernientes a lo que le agrada, le disgusta o acerca de sus esperanzas, temores y problemas.

Técnica de Venta No. 3.- Despertar el DESEO por adquirir lo que se está ofreciendo.

En esta etapa, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello, se puede hacer lo siguiente:

- Explicar detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye (garantías, plazos de entrega, mantenimientos, etc.).
- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia (sin mencionar el nombre del competidor

Técnica de Venta No. 4.- Llevar al Cliente hacia la ACCIÓN y cerrar la venta

Este es el último paso. No se puede decir que sea el más importante porque es una consecuencia de los 3 pasos anteriores. En todo caso, es la parte definitiva porque en ella se produce el resultado que se desea obtener: "El pedido o la orden de compra".

Este es un momento en el que existen dos puntos de vista:

- **El del cliente:** Quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo, o van solucionar su problema, y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio.

- **El del vendedor:** Quien, considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora.

-

Técnicas de ventas basadas en el método PRAINCODERECI

PRAINCODERECI, concepto según José María Llamas, (2006), es el acercamiento psicológico e inicialización de la entrevista con la sugerencia de la oferta en forma tal que produzca una imprescindible curiosidad.

Pasos y fases de la operación de ventas PRAINCODERECI

- PR = Pre contacto.- paso preliminar del proceso de ventas.

El pre contacto es el paso a eliminar del proceso de la venta. Se lleva a cabo en forma anticipada y supone " la atención del mayor acumulo posible de datos sobre el prospecto, a fin de conocer mejor y asegurar las posibilidades de éxito de la operación con la seguridad que da al vendedor el conocer a su prospecto y saber sus necesidades se comienza con el desarrollo de los pasos de venta.

- PR =Presentación.- crea en el prospecto una curiosidad, de este modo el prospecto estará pendiente y te prestara atención.

El momento de crear en el prospecto una imprescindible curiosidad. Las 20 primeras palabras y los primeros 20 segundos de la venta deben ir dirigidos a provocar curiosidad para obtener la atención del prospecto.

- A=Atención.- Crea en el prospecto una actitud receptiva, logra obtener y mantener su atención. Es el momento de crear en el prospecto una actitud receptiva que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y explicaciones de la oferta, el objetivo es crear un estado receptivo tal en el prospecto.
- IN =Interés.- Es la presentación de los argumentos de ventas. El vendedor en este tercer paso iniciará la exposición de ideas, beneficios y servicio en relación con el satis factor, el objetivo de la entrevista. "el interés se despierta más fácilmente, cuando lo que atrae es agradable y capaz de producir satisfacciones inmediatas".
- CO=Convicción.-Es la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de lo argumentado. El interés sostenido, maduro y aumentado se convierte en:
- DE =Deseo.- Es el momento adecuado para manejar las motivaciones del prospecto. Para actuar en conciencia, mediante el empleo de los resortes y sus resortes de venta, para crear el deseo de posesión o disfrute inmediato de la

oferta. Una cosa es estar convencido de la bondad de un producto y otra diferente es persuadir la conveniencia de su adquisición.

- RE =Resolución.- Es el momento de desvanecer objeciones y obstáculos.

Cuando ha llegado la resolución el prospecto siente el deseo de la posesión o disfrute de la oferta, pero el antagonismo con la inclinación a adquirir la oferta, aparecen una serie de resistencias naturales. Precisamente para esto está el vendedor, “es el momento de desvanecer los obstáculos que se interponen en la toma de decisiones, para la posesión o disfrute inmediato de la oferta.

CI=Cierre.- Es el momento de la adopción de una decisión por parte del prospecto, si se han dado correctamente los pasos anteriores. La venta estará cerrada.

Estrategia metodológica

Diseño de investigación

Se tomó el diseño de investigación que sugiere Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2010); el enfoque es cualitativo, no experimental, de tipo descriptivo pues el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. De tipo transaccional ya que recabó datos en un solo momento y de diseño transaccional descriptivo porque recolectará datos de los que realizará interpretaciones, análisis y propuestas. No se planteó ningún tipo de hipótesis, pues el estudio estaba planteado como una propuesta de reingeniería.

Método de recolección de datos

La investigación se realizó a través del método cualitativo, el cual contó con tres herramientas de recolección de datos.

1. Entrevista a profundidad al director de la empresa.
2. Encuesta a gerente de ventas.
3. Observación de la dinámica en el departamento de ventas.

1) Entrevista a profundidad al Director General de Operaciones, el Lic. Adolfo Rodríguez.

Objetivos de la entrevista:

- Conocer los procesos de la empresa en el departamento de ventas
- Tener conocimiento sobre manejo de procedimientos
- Enterarse de los reportes, informes de ventas que se manejan.
- Conocer qué tipo de promoción y publicidad se utiliza en la empresa

Interpretación de entrevista

De acuerdo a la entrevista de profundidad que se le realizó al director de la empresa, se efectuó la siguiente interpretación. Se pudo observar que no se cuenta con carpetas de procedimientos de actividades dentro de la empresa; no hay definición de puestos de los vendedores. A la empresa le hace falta promocionar sus productos por medios como el internet, correo electrónico, catálogos virtuales, etc. además no se cuenta con suficiente personal en el área de ventas y los reportes mensuales mencionados son carentes de información.

2) Encuesta al Gerente de ventas

Objetivos de la entrevista:

- Conocer el proceso de venta.
- Detectar cómo se lleva la administración en el departamento de ventas.
- Saber la periodicidad o frecuencia con la que cambian sus estrategias de mercadotecnia.
- Conocer qué tipo de herramientas visuales utilizan para la publicidad.
- Conocer el tipo de planeación utilizan para dar seguimiento a una venta.

Interpretación de la encuesta

De acuerdo a la encuesta antes mencionada, se realizó la siguiente interpretación. La empresa carece de un procedimiento de actividades del vendedor, también se pudo percibir que aunque el entrevistado contestó que sí, no se cuenta con una mezcla de promoción. Tampoco se tiene una página web ni catálogos para venta de productos. No hay un itinerario de citas ni seguimiento a los prospectos, ni servicio posventa.

3) Método de Observación

En esta investigación se llevó a cabo un método de observación. Se acompañó al agente de ventas en las diferentes citas con los prospectos, donde se observó el proceso de venta.

Se anotan los resultados de la observación:

- Características físicas de la empresa

Se pudo observar según al lay out que se generó de la empresa, cuenta con un buen espacio en el área de almacén. Todos los departamentos se encuentran en una sola

oficina, no cuenta con cubículos cerrados, hay mucho ruido. Servicio al cliente necesita tener espacio cerrado constantemente se está hablando con los clientes y el ruido mal interpreta las conversaciones.

- Servicio al cliente

Servicio al cliente realiza actividades de venta, también no se distribuye la información, ya que se duplican las llamadas porque no están actualizada las V cards. (Tarjetas donde se actualiza información del cliente). Se atiende muy bien a los clientes que consumen grandes cantidades de sellos, pero a los pequeños se les recluye a un segundo lugar y no se les atiende adecuadamente.

- Departamento de ventas

El departamento de ventas no tiene un espacio cerrado, no cuenta con señalamientos donde a simple vista pueda el cliente, o las personas que visitan el lugar, identificar el departamento; no se cuenta con carpetas de manuales o procedimientos, se percibe un departamento poco estructurado.

- Herramientas de promoción para los vendedores

Se utiliza tarjetas de presentación y presentación PDF como herramientas de promoción.

- Procedimiento de ventas: asistencia en las citas

El vendedor no sigue el procedimiento adecuado de prospectación, ya que se le tiene que preguntar lo que pasó en cada una de las citas para la realización del reporte mensual. El agente de ventas solo establece el contacto con los prospectos en la primera cita, y posteriormente pierde el contacto con él; otro departamento realiza el pre contacto y cierre.

Diseño de propuesta

1. Análisis del entorno de la empresa, Foda.

Figura 2. FODA de la empresa

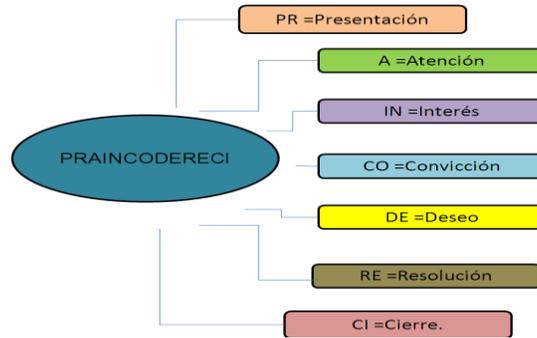


Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Técnica de ventas

En la propuesta del procedimiento se sugiere la implementación del PRAINCODERECI, en el paso tres.

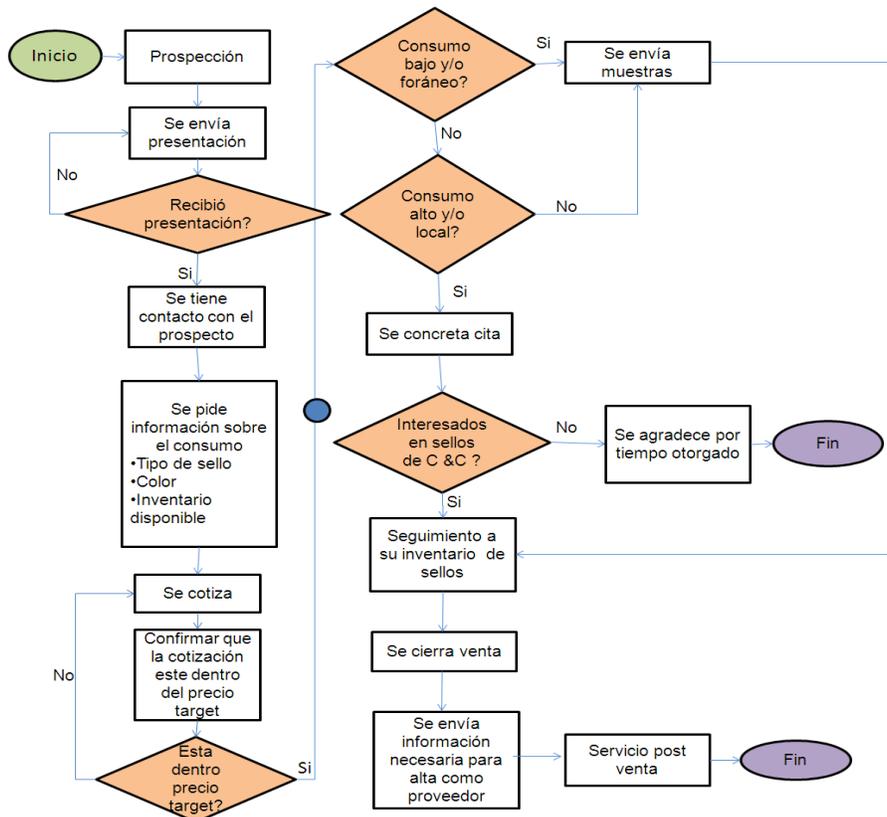
Figura 3. Escalera del proceso de ventas



Fuente: José María Llamas. 2006, Estructura Científica de Ventas.

3. Propuesta de un Procedimiento de ventas

Figura 4. Diagrama de procedimiento del área de ventas



Fuente: Elaboración propia, con la ayuda del libro García M. Múnich G. (2011).

Figura 7. Clasificación de clientes que se anexo al formato de seguimiento al cliente

AA	CONSUMO DE 5,000 SELLOS O MÁS, MENSUALMENTE
A	CONSUMO DE 5,000 SELLOS A MÁS EVENTUALMENTE
B	CONSUMO DE 3000 A 5000 SELLOS MENSUALES
C	CONSUMO DE 1000 A 2000 SELLOS MENSUALES
D	CONSUMO DE 100 A 800 SELLOS MENSUALMENTE
E	CONSUMO DE 50 A 200 MENSUAL O EVENTUALMENTE

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Figura 8. Formato seguimiento al cliente (Después)

Cientes	Contacto	Telefono	Periodo de Re-stoking	Ultima Fecha de entrega de Material	Material de consumo	Clasificación de cliente	Objeto de contacto	Resultados	Fecha Aprox. Re-stoking	Aviso	Estatus
SAMSUNG	ELIZABETH LOPEZ	664/6572340	MENSUALMENTE	1 DE ABRIL 2013	SELLO DE BOTELLA	AA	CONSERVARLO COMO CLIENTE		29 DE ABRIL 13	#VALOR!	Concluido
SU KARNE MEXICALI	JOSE MARIA Y PA	1686/6595460	MENSUALMENTE	15 DE MARZO 2013	SELLO DE CABLE	AA	CONSERVARLO COMO CLIENTE		14 DE ABRIL 13	#VALOR!	Pendiente
ADI SYSTEMS MEXICO	KARLA VILLALOBOS	664/6372253 x1	BIMESTRAL	5 DE FEBRERO 2013	SELLO DE PLASTICO	E	HACER QUE CLASIFIQUE A LA CATEGORIA D		5 DE ABRIL 13	#VALOR!	Pendiente
SDS DE MEXICO	SOCORRO GARCIA	664/6572314	MENSUALMENTE	1 DE ABRIL 2013	SELLO DE BARRA	B	CONSERVARLO COMO CLIENTE		29 DE ABRIL 13	#VALOR!	Concluido
										-41380,00	Pendiente
										-41380,00	
					Sello de botella	AA (CONSUMO DE 5,000 SELLOS A MAS MENSUALMENTE)				-41380,00	
					Sello de cable	A (CONSUMO DE 5,000 SELLOS A MAS EVENTUALMENTE)				-41380,00	
					Sello de plastico	B (CONSUMO DE 3000 A 5000 SELLOS MENSUALES)				-41380,00	
					Sello de barra	C (CONSUMO DE 1000 A 2000 SELLOS MENSUALES)				-41380,00	
						D (CONSUMO DE 100 A 800 SELLOS MENSUALMENTE)				-41380,00	
						E (CONSUMO DE 50 A 200 MENSUAL O EVENTUALMENTE)				-41380,00	
										-41380,00	
										-41380,00	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

5. Propuesta de itinerarios y visitas a los clientes

Figura 9. Formato de seguimiento

No. cita	Horario	Cita programada en el Outlook	Dirección	Mapa de dirección	Material necesario para la cita
1					Muestras: Cotización: Catálogo:
2					Muestras: Cotización: Catálogo:
3					Muestras: Cotización: Catálogo:
4					Muestras: Cotización: Catálogo:
Nombre del agente de ventas			Horario de salida		Horario de llegada

Fuente: Elaboración propia, 2013

6. Reestructuración de la Fuerza de Ventas

Dentro de las estrategias de venta personal se detalla la reestructuración del departamento de ventas. Se sugieren dos grupos de vendedores. El primero un grupo de vendedores que llamaremos Grupo Ejecutivo, integrado por un agente de ventas, el más experimentado; el mismo será responsable de atender con calidad a la cartera de clientes ya establecidos; es decir, los clientes activos. Su principal función será el mantenimiento y crecimiento de las ventas actuales.

El segundo grupo de ventas se llamará vendedores de cobertura, el cual estará integrado por dos agentes de ventas, los mismo serán responsables de captar clientes nuevos y recuperar los clientes perdidos. A cada vendedor se le entregará un grupo de zonas de trabajo logrando cubrir el total de las zonas de la ciudad o estado de Baja California, su principal función será incrementar las ventas de la empresa.

Objetivo de la reestructuración: ampliar la cobertura de mercado por medio de la atención a clientes nuevos, establecidos y clientes perdidos, con el fin de lograr incrementar las ventas a corto plazo.

Estrategia: la reestructuración del departamento de ventas será un pilar fundamental en la consecución de las metas de la empresa permitiendo captar nuevos clientes, recuperar a los clientes perdidos y mantener a los clientes actuales. Se propone un diseño de la reestructuración de acuerdo al organigrama siguiente:

Figura 10. Organigrama de la reestructuración de la Fuerza de Ventas



Fuente: Elaboración propia, 2013.

7. Formato de seguimiento del vendedor y desempeño. Plan de trabajo.

Fue necesario diseñar un formato para darle seguimiento a las actividades de los agentes de ventas y poder medir su desempeño diario.

Figura 11. Reporte de plan de trabajo diario para el agente de venta

C&C International Business							
PLAN DE TRABAJO DIARIO							
FECHA			dia/ mes/ año/		nombre del vendedor:		
Hora	Código de Visitas	Nombre del cliente o prospecto	Cotización	Ventas	Pérdidas	Nombre del contacto	Observaciones
08:30							
09:00							
09:30							
10:00							
10:30							
11:00							
11:30							
12:00							
12:30							
13:00							
13:30							
14:00							
14:30							
15:00							
15:30							
16:00							
16:30							
17:00							

Página 1

Reporte Diario		Código de Visitas	
	No. de Cotización	Precio Venta	
Cotizaciones Diarias			1. Visita Inicial 2. Presentar Cotización 3. Presentar Muestras 4. Tomar Orden 5. Servicio 6. Visita de Seguimiento 7. Cliente Nuevo 8. Volumen Nuevo C: Cliente B: Prospecto
Ventas Diarias			
Venta Acumulada			

FIRMA DEL VENDEDOR: _____ FIRMA DEL GTE. VENTAS: _____

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Figura 11. Reporte mensual de ventas para Gerente

C&C International Business																																		
Reporte para Gerente de ventas																																		
FECHA: dia/ mes/ año/																																		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Cierre mensual	Calificación	Comentarios																											
Agente de ventas administrativo																																		
Meta semanal																																		
Meta mensual																																		
Agente de ventas cobertura 1																																		
Meta semanal																																		
Meta mensual																																		
Agente de ventas Conertura 2																																		
Meta semanal																																		
Meta mensual																																		
Página 1																																		
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3">Acumulado de ventas</th> <th colspan="3">Calificación por metas</th> </tr> <tr> <th></th> <th>No. de Cotización</th> <th>Venta</th> <th colspan="3"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agente administrativo</td> <td></td> <td></td> <td colspan="3" rowspan="4"> A= Cumplio metas a un 100 % B= Cumplio a 80 % C= Cumplio a un 50 % D = Meta muy por debajo del 50% </td> </tr> <tr> <td>Agente cobertura</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agente cobertura</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								Acumulado de ventas			Calificación por metas				No. de Cotización	Venta				Agente administrativo			A= Cumplio metas a un 100 % B= Cumplio a 80 % C= Cumplio a un 50 % D = Meta muy por debajo del 50%			Agente cobertura			Agente cobertura			Total		
Acumulado de ventas			Calificación por metas																															
	No. de Cotización	Venta																																
Agente administrativo			A= Cumplio metas a un 100 % B= Cumplio a 80 % C= Cumplio a un 50 % D = Meta muy por debajo del 50%																															
Agente cobertura																																		
Agente cobertura																																		
Total																																		
FIRMA GTE DE VENTAS: _____				FIRMA DIRECTOR EMPRESA: _____																														

Fuente: Elaboración propia, 2013.

8. Proponer objetivos departamentales de ventas

Objetivo semanal: Mantener el número y calidad de clientes para cubrir una cuota semanal de: \$ 7,414.42 dólares.

Figura 12. Objetivos de venta semanal

Agente de ventas ejecutivo	\$ 2.47147
Agente de ventas cobertura 1	\$ 2.47147
Agente de ventas cobertura 1	\$ 2.47147
Total	\$ 7,414.42 dólares

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Objetivos mensuales: Mantener el número y calidad de clientes para cubrir cuota mensual de: \$29,657.68 dólares

Figura 13. Objetivos de venta mensual

Agente de ventas ejecutivo	\$ 9,885.89
Agente de ventas cobertura 1	\$ 9,885.89
Agente de ventas cobertura 1	\$ 9,885.89
Total	\$29,657.68 dólares

Fuente: Elaboración propia, 2013.

9. Definir análisis de puesto de agente de ventas ejecutivo

Figura 14. Análisis de puesto del agente de ventas ejecutivo

Nombre del Agente de Ventas		Edad:	25 a 40 años
Puesto:	Vendedor Ejecutivo	Escolaridad: Universidad, en el ramo de ingeniería, administración de empresas, mercadotecnia.	
Reporta a:	Gerente de ventas		
Objetivos:	Cumplir con las metas y objetivos que la empresa decide.		
ATRIBUCIONES GENERALES :			
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horario de lunes a viernes • Experiencia comprobada mínimo 5 año en ventas • Atención telefónica a una cartera de clientes claves • Excelente habilidades de interrelación, iniciativa, seguimiento, trabajo en equipo y negociación. • Cursar pedidos de los clientes en el sistema de la empresa 			
ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la meta de llamadas efectivas, clientes recuperados y clientes nuevos • Lograr la meta de ventas asignada • Presentar los reportes de ventas • Presentar el plan de trabajo diario, semanal y mensual • Ayudar a los vendedores de cobertura por alguna ausencia 			
Competencias: Facilidad de Relacionarse, Idioma Inglés, creatividad			
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

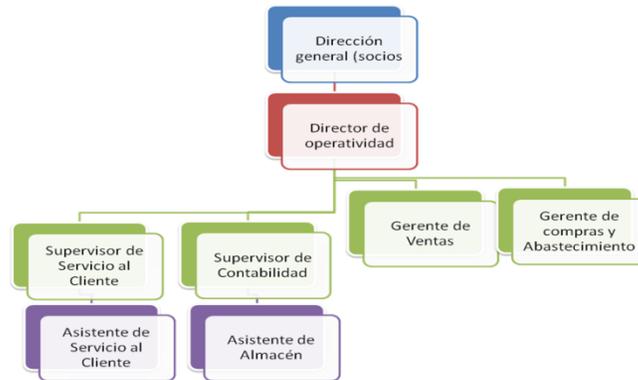
Figura 15. Análisis de puesto del agente de ventas de cobertura

Nombre del Agente de Ventas		Edad:	21 a 30 años
Puesto:	Vendedor de Cobertura	Escolaridad: Nivel medio superior o con estudios universitarios en el ramo de Ingeniería, Administración de Empresas y/o mercadotecnia.	
Reporta a:	Gerente de Ventas		
Objetivos:	Cumplir con las metas y objetivos que la empresa disponga.		
ATRIBUCIONES GENERALES :			
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horario de lunes a viernes • Experiencia comprobada mínimo 1 año en ventas • Dinámico, con excelentes habilidades de interrelación, comunicación, iniciativa, seguimiento, trabajo en equipo, negociación y apertura de cartera de clientes y nuevos mercados. • Atención telefónica a una cartera de clientes 			
ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la meta de llamadas o visitas a nuevos prospectos • Lograr la meta de ventas asignada • Presentar los reportes de ventas • Presentar el plan de trabajo diario, semanal y mensual 			
Competencias: Facilidad de Relacionarse, Idioma Inglés, creatividad			
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Autorizó:	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

10. Elaboración de Organigrama de la empresa

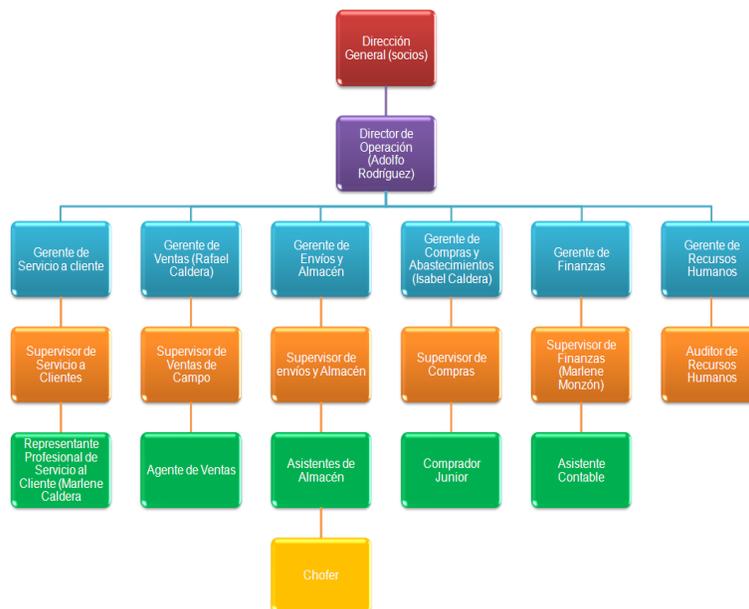
Figura 16. Organigrama de jerarquías de la empresa C&C International Business



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Según el director de operatividad, se pretende lograr un crecimiento departamental en un periodo de dos años. A continuación se presenta la proyección en el formato del organigrama.

Figura 17. Desarrollo organizacional a un periodo de dos años



Fuente: C&C International Business, 2013.

11. Herramientas de promoción para el vendedor

Mezcla de promoción:

Se presenta una mezcla de promoción que consiste en un certificado de descuento en la próxima compra con la Etiqueta: "Cliente fiel". Un catálogo de productos y una propuesta de página web, además de una cotización de envío de promociones por correo electrónico: emailing.

Figura 18. Certificado de descuento por ser Cliente fiel



Fuente: Propia, 2013.

Objetivo: incrementar y motivar la compra repetitiva de los clientes al implementar la estrategia de descuento en la próxima compra por medio de la Etiqueta "Cliente fiel".

Estrategia: durante el año 2013, se ofrecerán certificados de descuento en la próxima compra del cliente. Esta promoción será anunciada en la página de Internet de la empresa, correo directo y también lo llevará la Fuerza de ventas como promoción de las ventas que realice cara a cara. Cada vez que el cliente compre una orden, se le dará una etiqueta con una numeración correlativa que indicará el monto de descuento a que tendrá derecho en la próxima compra.

Figura 19. Certificado de descuento para la próxima compra con la Etiqueta "Cliente fiel"

Rango: monto de la compra en dólares	Porcentaje de descuento
1,000 a 2,000	5%
2,001 a 3,000	5%
3,001 a 5,000	10%
5,001 a 50,000	10 %

Fuente: Elaboración propia, abril de 2013.

Objetivo de los certificados de descuento Etiqueta Cliente fiel: incrementar el volumen de órdenes de la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., por medio de la motivación de la compra repetitiva del cliente. Para medir esta estrategia de promoción se contará en una tabla el total de certificados enviados a los clientes.

Figura 20. Tabla de medición de estrategia de promoción

Monto de compra	Folio no.	% Descuento	Cliente
Total			

Fuente: Propia 2013.

Catálogo de ventas

Como parte fundamental de dar a conocer a la empresa C&C International Business S. de R.L. de C.V., en el rubro de productos y servicios que presta, la empresa no cuenta con un catálogo personalizado donde pueda mostrar u obsequiar el catálogo a los clientes o prospectos. A continuación se muestra la propuesta.

Figura 21. Catálogo de gama de productos (portada) (Ejemplo 1).



Figura 22. Catálogo de gama de productos

SELLOS DE BOTELLA

Asegure bien su cargamento de gran valor.

- Protección absoluta contra la manipulación y el robo.
- Numeración secuencial tanto en el cerrojo como en el cuerpo.
- Cumple con C-TPAT e ISO 17712.

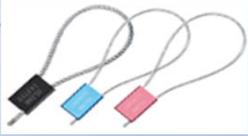


MODELO	COLOR	TAMAÑO ANCHO x LARGO
C204	Amarillo, Verde, Rojo, Naranja, Blanco o Azul	3/4 x 3 1/4"

SELLOS DE CABLE

Proteja sus envíos más valiosos. Cable aeronáutico de acero galvanizado que se deshilacha cuando se corta.

- Numeración consecutiva.
- S-13699 es ideal para sellar camiones sistema o auto vagones.
- S-13700 Extra largó para sellar barandas de contención en contenedores y tráiler.
- S-13700, S-15562, S-13701, S-19192 y S-15563 cumplen con las normas C-TPAT e ISO 17712.



MODELO	COLOR	TAMAÑO	RESISTENCIA A LA TENSIÓN
S-13699	Negro, Azul	1/16 x 12"	700 lbs.
S-13700	o Rojo	1/8 x 12"	2,400 lbs.
S-15562		1/8 x 24"	2,400 lbs.
S-13701		3/16 x 12"	3,400 lbs.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Figura 23. Catálogo de gama de productos (ejemplo 2)

SELLOS DE PLASTICO USO PESADO

Increíblemente fuertes. 140 lbs. de resistencia a la tensión. Recomendados para bolsas para carga a granel, vagones de tren, tambos, válvulas y camiones.

El agarre fija el sello en las bolsas.

Los sellos largos ajustables son **numerados** consecutivamente.



MODELO	COLOR	TAMAÑO	RESISTENCIA A LA TENSIÓN
S-13677	Rojo, Amarillo,	3/8 x 8" 1/8 3/8	30 lbs.
H-543	Azul, Verde y Blanco	x 1/2"	55 lbs.

SELLOS DE METAL PARA TRÁILER

A PRUEBA DE ALTERACIONES

Esfera de Protección. Imposible volver a sellar una vez roto. Todos los sellos tienen numeración consecutiva y están grabados con "C & C".

Palabras personalizadas (hasta 17 espacios): Min. para Ordenar de 1,000. Deje un margen de 6-8 semanas.



MODELO	COLOR	TAMAÑO	RESISTENCIA A LA TENSIÓN
H-541	Amarillo, Blanco,	3/8 x 8 7/16"	15 lbs.
H-542	Azul y Rojo	3/8 x 8 7/16"	15 lbs.

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, 2013.

12. Propuesta de página en Internet

En la actualidad aquellas pequeñas empresas que cuentan con un sitio web atacan no sólo el mercado nacional sino también el internacional y esto representa para ellas oportunidades de crecimiento. En un solo lugar se pueden realizar las ventas, ya no es necesario que las empresas cuenten con varias sucursales en diferentes ciudades. Con un sitio web de C&C International Business S. de R.L de C.V., se espera tener un intercambio de información entre prospectos y clientes, asimismo la empresa podrá mandar información.

El Internet es una herramienta que cada vez es más utilizada para la compra y venta de productos y servicios en todo el mundo, tiene buenas perspectivas. Además la red es la suma de todos los medios conocidos, texto, imagen, sonido, enlaces entre miles de organizaciones públicas, privadas y millones de individuos. C&C International Business S.

de R.L de C.V., no cuenta con este servicio, por esa razón se dio a la tarea de investigar y cotizar, para la realización de una página web.

Estrategia: creación de su propia página web, de tal forma que le permita mantener presencia en el ciberespacio con información actualizada, publicidad, promociones y productos nuevos.

Esta herramienta será de vital importancia para dar a conocer a la empresa y por ende procurar el comercio electrónico con su cartera de clientes, ya que da a conocer todo el catálogo de productos y servicios que presta la empresa. Para la implementación de la página, se presenta las cotizaciones con diseño y animación correspondiente en el sitio web, así como los costos del hosting.

Figura 24. Presupuesto de página de web

Presupuesto de página web	
Paquete web básico	\$ 5,000
Hosting por un año	0
Hasta 15 correos	0
IVA	550
Total	\$ 5,550 M.N.

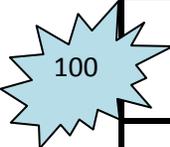
Fuente: propia 2013.

12. 1 Envío de promociones por correo electrónico: emailing.

Con este método de publicidad, la empresa puede disfrutar de estadísticas avanzadas para evaluar el éxito de sus campañas. De esta manera la empresa puede identificar el número de emails abiertos, ver si sus correos electrónicos fueron leídos y el número de clics. Además puede comparar sus campañas entre sí.

Oferta todo incluido: enrutamiento de los emails, alojamiento de imágenes y archivos adjuntos, estadísticas detalladas.

Figura 25. Tabla de cotización de emailing



	500	1000	5000	7000	10000	15000	20000	50000
GRATIS	4 ⁹⁹ USD	9 ⁹⁹ USD	39 ⁹⁹ USD	69 USD	99 USD	129 USD	149 USD	199 USD

Fuente: propia 2013.

Resultados

Se cumplieron con los objetivos propuestos. Se realizó una propuesta de reingeniería en el departamento de ventas. Como primer punto se realizó un análisis del entorno de la empresa, Foda. Se sugirió en el procedimiento de ventas la implementación del PRAINCODERECCI, en el paso tres. Además se desarrolló una propuesta de un Procedimiento de ventas, tipo diagrama de flujo. Se diseñó un formato para el servicio posventa y una propuesta de mejora de formato en el proceso de venta. La reingeniería incluyó también un formato de itinerarios y visitas a los clientes. Se vio la necesidad de reestructurar la Fuerza de Ventas con un formato de seguimiento de las actividades del vendedor y su desempeño: un reporte de plan de trabajo diario para el Agente de ventas y un reporte mensual de ventas para el Gerente. Se integraron objetivos departamentales de ventas: semanales y mensuales. Se definió análisis de puesto de agente de ventas ejecutivo y agente de ventas de cobertura. Se diseñó un organigrama de la empresa, así como herramientas de promoción para el vendedor: Mezcla de promoción que consistió en un certificado de descuento en la próxima compra con la Etiqueta: "Cliente fiel". Un catálogo de productos y una propuesta de página web además de una cotización de Envío de promociones por correo electrónico: emailing.

Referencias

Evans Keith. (2013). Finanzas. *¿Cuáles son las funciones del departamento de atención al cliente en una compañía?* Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-funciones-del-departamento-atencion-cliente-acompania-lista_146650/

- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: McGraw-Hill.
- Fisher Laura, Espejo Jorge. (2008). *Investigación de mercados*. México: Servicio Expres de impresión.
- Franklin Enrique Benjamín, (1998). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Hammer Michael, Champy James, (1994). *Reingeniería*. México: Norma
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F. Ed. McGraw-Hill.
- Blog de Inbound Marketing. *AIDA: Los 4 estadios del ciclo de compra aplicados al marketing*. (Octubre 14, 2012). Recuperado de: <http://inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/160859/AIDA-Los-4-estadios-del-ciclo-de-compra-aplicados-al-marketing>
- Kotler Philip, Kevin Lane Keller, (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education. Décima Edición.
- Lefcovich Mauricio León. (2013). *Reingeniería*. Recuperado: <http://es.scribd.com/doc/59491116/14/%C2%BFCuales-son-los-principales-tipos-de-Reingenieria>
- Marketing. (2008). Recuperado: http://blog.demarketingonline.com/publicidad_en_buscadores/el-metodo-aida-1-parte-marco-teorico/
- Manganelli Raymond, Klein Mark M. (1995). *Cómo hacer Reingeniería*. México: Norma.
- Manane Luis Miguel. (2013). *Reingeniería de Procesos Empresariales y su gestión*. Recuperado: <http://www.luismiguelmanane.com/2012/01/23>
- Munich G. Y Martínez G., (1979). *Fundamentos de la Administración*. Recuperado: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-Para-Mejorar-Los-Procedimientos-Administrativos/2638481.html>
- Pronegocios, (2010). Recuperado: <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce.(2004). *Fundamentos de Marketing*, México: McGraw-Hill, Decimocuarta Edición.
- Stanton William, Buskirk Richard, Spiro Rosan.(1997). *Ventas, Conceptos, Planeación y Estrategias*. Colombia: McGraw-Hill, Novena Edición.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Autores:

Adriana Martínez L.
José Luis Alvarado R.
Leandro Olguín Ch.

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de
Tlahuelilpan*

*maladi_640919@hotmail.com/
uisalvare@yahoo.com.mx
leandro_olguin@yahoo.com*

RESUMEN

La presente investigación explica el contexto que prevalece en las empresas ubicadas en el corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepeji del Río de Ocampo y Tula de Allende, en el estado de Hidalgo, con relación a la Auditoría Administrativa (AA).

Para llevar a cabo la investigación el método aplicado fue cuantitativo no experimental, el cual permitió obtener la información necesaria para dar respuesta a las preguntas de investigación. Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas tomando como universo 77 empresas, obteniendo así 42 empresas a encuestar. Dentro de los resultados arrojados por la aplicación del instrumento se encontró que la mayoría de las empresas no aplican auditoría administrativa por falta de conocimiento de la misma.

Palabras clave: Administración, proceso administrativo, auditoría administrativa, competitividad empresarial.

Introducción

Dentro del mercado existe un gran número de oferta y demanda, por lo que las empresas siempre buscan satisfacer las necesidades del ser humano ofreciendo bienes y servicios de calidad, con el fin de mantenerse en el mercado o posicionarse como la mejor empresa en su ramo, por lo que la competitividad en ellas cada día se hace necesaria.

Sin embargo uno de los grandes problemas a los que nos enfrentamos es que la mortalidad de las empresas, generadas o nuevas cada dos años en México, es del 80% (Valdes, 2013), esto se debe a diversos factores, uno de ellos es la mala administración de los recursos humanos, materiales y financieros, por lo que es importante que las empresas tengan al frente personas preparadas que lleven una adecuada administración de las mismas para que así estas funcionen correctamente y se disminuyan los riesgos de desaparecer del mercado.

El enfoque de la teoría sistémica de la competitividad empresarial de Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer(1994) establece como determinantes la evaluación de los factores de: calificación del personal y la capacidad de gestión; estrategias empresariales; gestión de la innovación; *Best Practice* en el ciclo completo de producción; integración en redes de cooperación tecnológica, logística empresarial y la interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Una de las estrategias para valorar si una empresa está funcionando de manera correcta es utilizar herramientas de evaluación, como lo es la AA, la cual nos permite realizar un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar. Cabe mencionar que esta herramienta no es de carácter obligatorio y se ignora si las empresas la conocen o simplemente no la aplican por desconocimiento de sus implicaciones, siendo este un problema que consideramos susceptible de analizar.

Para tener una noción más clara del tema dentro de la revisión literaria se detallan algunos conceptos importantes de la administración a lo largo de la historia, dando a conocer las aportaciones más importantes de los estudiosos de la administración, así mismo se define el proceso administrativo, ya que para poder hacer uso de la AA, primero es importante conocer cada una de las etapas que forman el proceso administrativo y los elementos que integran cada etapa para tener una mejor visión de lo que se quiere evaluar con esta herramienta.

Asimismo se presenta, de acuerdo a lo que establece el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), el profesionista calificado para llevar a cabo este proceso.

Para esta investigación se diseñó un cuestionario que se aplicó a los directivos de las medianas y grandes empresas del corredor industrial de la región Atitalaquia, Tepeji del Rio y Tula de Allende, obteniendo una muestra de 42 empresas; dicho instrumento nos permitió obtener su opinión sobre la AA como herramienta de evaluación para la competitividad empresarial.

Al final de la investigación se muestran los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento, y se hace una interpretación de los resultados obtenidos, para posteriormente presentar algunas recomendaciones a fin de que la AA pueda ser considerada como herramienta de evaluación que permite elevar la competitividad empresarial.

Revisión literaria

Dentro de la problemática que envuelve esta investigación se encuentran profundamente marcados conceptos que forman parte de la AA los cuales son de suma importancia presentar para desarrollar adecuadamente la investigación.

La aplicación de la AA consiste en evaluar la capacidad de la administración, por lo tanto es muy importante definirla, así como a las funciones de su proceso.

En su obra *Introducción a la Administración con el Enfoque de Sistemas*, Rodríguez Valencia (1998) define a la administración como el “Proceso integral para planear,

organizar e integrar una actividad o relación de trabajo la que se fundamenta en la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado”

Es decir, la administración permite el adecuado aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la organización a modo de cumplir el objetivo final de la manera más eficiente posible.

Por otra parte, en la misma obra, Valencia cita a Harold Koontz y Ciry O’Donnell, quienes definen a la administración como “la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Estamos de acuerdo con esta definición porque para toda organización es muy importante coordinar eficientemente a todos sus integrantes para lograr un objetivo en común y no personales mediante el máximo aprovechamiento de las actividades de cada uno.

Por su parte, la administración; como lo menciona Reyes Ponce(2004)“Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Es decir, que la administración es un sistema conformado reglas comprendidas en un proceso mediante el cual se realizan funciones para buscar la máxima eficiencia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos con que se cuentan en una organización.

Hernández y Rodríguez (2006) citan en su obra *Introducción a la Administración* Wilburg Jiménez Castro, quien define a la Administración como una “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.”

Lo anterior implica, que para poder administrar cualquier organismo; es necesario contar con principios, técnicas y prácticas para lograr que en la práctica todos sus integrantes colaboren al logro de un objetivo en común que es la meta fijada por la empresa y no metas individuales.

Por otra parte, Hernández y Rodríguez (2006) en la misma obra, mencionan que Fremont E. Kast define a la administración como la “Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos.
2. Participación de personas.
3. Empleo de técnicas y
4. Compromiso con la organización.”

En esta definición Fremont presenta 4 aspectos que permiten el logro de objetivos en los cuales podemos decir que la “dirección hacia objetivos” significa que todo el personal se identifique con lo que pretende alcanzar la empresa, que se sienta parte de y no trabaje por un objetivo individual, “la participación de personas” nos indica que sin el trabajo y esfuerzo diario del recurso humano los objetivos se convierten en inalcanzables, por otro lado el logro de objetivos puede parecer complicado pero si el administrador junto con su equipo de trabajo emplean las técnicas adecuadas que logren hacer el trabajo más ágil y eficiente la complejidad no se hará presente y por último el compromiso que todos tengan con la empresa será lo que permita que el objetivo se alcance con mayor facilidad.

Conociendo estas definiciones de varios autores, podemos decir que la administración es un proceso mediante el cual se pretende lograr un objetivo en común mediante la adecuada coordinación de personas y, en general; el aprovechamiento de los diferentes recursos con que cuenta una organización. Todo esto con la finalidad maximizar los beneficios de todo el equipo de trabajo.

La administración implica varias actividades que se relacionan dinámicamente y que se han clasificado para identificar lo que se conoce como *las funciones del proceso administrativo*, mismas que han sido presentadas como *etapas* para fines de su comprensión. Sin embargo, estas funciones son ejecutadas simultáneamente por los administradores en una organización.

Lourdes Galindo (1990) describe que *el proceso administrativo* “Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”

Por su parte, Rodríguez Valencia (2003), en su obra ya citada, presenta la definición de J. Stoner señala que *el proceso administrativo* “es una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total”. Para este autor la administración es regulada o guiada por un proceso administrativo que comprende de cuatro etapas que son la “previsión, organización, integración y control”.

Cada una de las funciones del proceso administrativo deben estar encaminadas a la fijación y logro de los objetivos con la mayor eficiencia posible tomando en cuenta la importancia de contar con un recurso humano adecuadamente organizado y motivado, como se mencionan en la obra *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia* “los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión para la fijación de objetivos claros; planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que lo conforma”(Hernández y Rodríguez, 2002).

Citando a Fayol Hernández y Rodríguez (2006) el proceso administrativo es una “Secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo”. Por lo que Fayol nos da a entender que para lograr los objetivos se deben de realizar diversas funciones, en la tarea de *administrar*, como una guía de acción que nos encamina al éxito.

Con las aportaciones anteriores es posible resumir que un *proceso* es una serie de *pasos o funciones* que permiten el logro de un objetivo final. Por lo tanto, las funciones del proceso administrativo clasificadas en una serie de *etapas* que varían dependiendo del autor que las menciona, pero siempre encaminadas al logro del objetivo de cada organización que las implementa en su administración.

Existen diferentes puntos de vista acerca de las funciones que conforman el proceso administrativo en el siglo XX y XXI. Los autores más reconocidos por su aportación en esta materia son los siguientes (Barajas Medina, 1995).

Cuadro 1. Funciones del proceso administrativo

AUTOR	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS					TOTAL	
Enrique Fayol	Previsión		Organización		Mando y coordinación	Control	5
Lyndall Urwick	Previsión	Planeación	Organización		Dirección y coordinación	Control	6
Koontz y O'Donnell		Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	5
George R.		Planeación	Organización		Ejecución	Control	4

Terry								
Reyes Ponce	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control		6
Francisco J. Laris Casillas		Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control		5
Fernández Arena		Planeación		Implementación		Control		3

Fuente: Elaboración propia con información de Barajas Medina (1995)

Una vez observados los puntos de vista de cada autor se considera más viable la propuesta de un proceso administrativo con solo cuatro *etapas*: Planeación, Organización, Dirección y Control debido a que algunas de las *etapas* que proponen los autores anteriores se encuentran englobadas dentro de éstas.

Para comprender el significado de las funciones o *etapas* del proceso administrativo se citan a los siguientes autores:

W. Griffin (2011) define la Planeación como la función para “establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas”, la Organización es donde se “Determina cómo agrupar mejor las actividades y los recursos”, la Dirección es el “Conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización” y el Control es “el monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas”

Por su parte, Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2007) definen a la Planeación “como la función que implica determinar las metas y medios de la organización para alcanzarlas”, la Organización comprende “definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará qué trabajos y tareas y quién le reportará a quién en la compañía”, la Dirección “implica lograr que otros realicen las tareas motivándolos a lograr las metas de la organización” y el Control lo definen como “el proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma una acción correctiva” .

Como se puede observar, ambas definiciones responden a las preguntas: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿con qué y quién lo hará? y ¿cómo revisar los resultados obtenidos?

Es entonces importante para las organizaciones evaluar las funciones que se realizan en su interior a través de la Auditoría, la cual tiene su origen con la llegada de la actividad comercial, ante la realidad de que un empresario no puede realizar por si solo todos sus procesos productivos y comerciales. La “auditoría”, tiene sus orígenes aproximadamente en 1930, la cual consistía en verificar cuentas, descubrir fraudes y vigilar las operaciones. Partiendo de este hecho, la palabra “auditoría” tiene diversos conceptos, pero todos llegando a un mismo objetivo.

En su obra *Auditoría y Control Interno* Cepeda (2010) menciona que la auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica, para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos, de esta manera la auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente. Por su parte, Zeigler (1980) señala que es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones. Finalmente, Puga (1998) en su libro *Auditoría* define que es el examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas.

De esta manera podemos llegar a la conclusión de que la auditoría es la técnica que tiene el objeto de revisar, medir y evaluar las operaciones de la empresa, así como verificar si los métodos, sistema y procedimientos aseguran el cumplimiento con las políticas, planes, programa, leyes y reglamentos. Al igual, es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellas, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización.

Cabe destacar que existen diversos tipos de auditoría, entre los que destacan: auditoría de calidad, financiera, fiscal, operacional, administrativa entre otras.

En cuanto a la AA existen diferentes definiciones, todas ellas refieren que es una herramienta que ayuda a evaluar la eficiencia de las funciones realizadas en las organizaciones, identificadas en el proceso administrativo. Algunos de estos conceptos se presentan a continuación:

Eduardo Mancillas Pérez (2007) señala que la Auditoría Administrativa “es la técnica de control administrativo que examina sistemática e integralmente el grado de eficiencia en la

aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en las actividades de las mismas”.

Por su parte, Joaquín Rodríguez Valencia (2003) define a la Auditoría Administrativa como “un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”. El mismo autor señala “El padre de la administración, Henry Fayol, mencionó en una entrevista (que hizo la *Cronique Social* de Francia) en 1925, que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están atendidos”.

En este mismo sentido, García Ortiz y Candelas Ramírez(2005) definen a la AA, como “la técnica de control administrativo que examina sistemática e integralmente el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de la misma”.

Recordando las funciones del proceso administrativo y para ampliar el concepto anterior, los factores que comprende cada una de estas funciones son:

Cuadro 2. Factores comprendidos en las Funciones del Proceso Administrativo

 Planeación	 Organización	 Dirección	 Control
Misión	Estructura organizacional	Liderazgo	Naturaleza
Visión	División y distribución de funciones	Comunicación	Sistemas
Objetivos	Cultura organizacional	Motivación	Niveles
Metas	Recursos humanos	Grupos y equipos de trabajo	Proceso
Estrategias	Cambio organizacional	Manejo del estrés y conflicto	Áreas de aplicación
Políticas	Estudios administrativos	Información y tecnología	Herramientas
Procedimientos	Instrumentos	Toma de decisiones	calidad
Programas		Creatividad	
En foques			
Niveles			
Horizontes			

Fuente: (Franklin Fincowsky E. , 2007)

Finalmente, Benjamín Franklin (2007) define a la AA como “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. Asimismo en una entrevista realizada al Doctor Franklin por Paola Ríos Ramírez³, menciona que el licenciado en administración, por su formación profesional, es el profesionista calificado que puede dictaminar tres procesos básicos de una organización: el Plan financiero, una estructura organizacional y la AA.

Por su parte el Código de Ética de Licenciados en Administración (CONLA, 2012) cita que “el licenciado en administración debido a su formación y perfil profesional, es el profesionista más indicado para llevar a cabo las Auditorías Administrativas, evaluación o diagnóstico integral, auditorías de calidad, funcionales, financieras integrales y evaluación de desempeño.

La metodología de la AA tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se realizara y aplicara las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Las etapas que integran el proceso de la AA, citando nuevamente al Dr. Franklin, son: Planeación, Instrumentación, Examen, Informe y Seguimiento.

Cuando habla de planeación, se refiere a los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, garantizando la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes. En la etapa de instrumentación, es donde se seleccionan y aplican las técnicas de recolección, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva. Asimismo, en la etapa de examen consiste en dividir o separar sus elementos, componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento. El Informe reúne los

³ Alumna de la Escuela Superior Tlahuelilpan, perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, entrevista efectuada durante el IV Congreso de Administración en Octubre de 2012.

resultados de la auditoría. Finalmente la etapa de seguimiento, es donde se producen observaciones como resultado de la auditoría que debe sujetarse a una vigilancia estricta para su implementación (Franklin Fincowsky E. , 2001).

Con relación a lo señalado en la definición de Franklin, "...lograr una ventaja competitiva" como fin de la AA, es necesario comprender entonces el término *ventaja competitiva*.

Michael Porter (1980), considerado el más destacado portavoz del concepto de *ventaja competitiva*; la define como la estrategia elegida y seguida por una organización que puede permitirle determinar y sustentar su suceso competitivo, en otras palabras, es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Por otra parte, en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Porter (1993) plantea su preocupación fundamental por elaborar para las empresas el concepto microeconómico de *competitividad*, donde explica que la *estrategia competitiva* establece el éxito o fracaso de las empresas. Definiendo que la *estrategia* se refiere a una habilidad o destreza, y la *competitividad* (es la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse.

Por su parte, Alic (1987) define la competitividad como "la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países". Así como Malaver (1999) quien señala que la competitividad es "la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales".

Sin embargo, es importante la determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa ya que constituyen aspecto fundamental para su posterior proceso de medición.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) establecen como determinantes los factores de: calificación del personal y la capacidad de gestión; estrategias empresariales; gestión de la innovación; *Best Practice* en el ciclo completo de producción; integración en redes de cooperación

tecnológica; logística empresarial; e interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Por lo anterior, en esta investigación se propone la AA como herramienta de evaluación de todas las funciones en la organización debido a su enfoque sistémico de la administración, comprendiendo todos los factores internos y externos que afectan a las empresas.

Laplane(1996)plantea que el desempeño competitivo de una empresa comprende un amplio conjunto de factores, que se subdividen el los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno.

Algunas empresas han aplicado la AA en sus organizaciones porque los directivos conocen la importancia de evaluar las funciones del proceso administrativo, pretendiendo corregir desviaciones de ser necesario, para mejorar la operatividad de la organización y su competitividad.

Construcción del objeto de estudio

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es la obtención de utilidades que les permitan seguir con su funcionamiento, por esta razón los directivos caen en el paradigma o costumbre de solo utilizar las auditorías contables o fiscales para su crecimiento financiero, las cuales son de carácter obligatorio (establecido en el Código Fiscal de la Federación).

Sin embargo, no solo la evaluación de los aspectos financieros o fiscales determinan la competitividad de las empresas. La competitividad no es un concepto que pueda estudiarse de manera aislada en los entornos económicos, sociales y políticos; internos o

externos de las organizaciones. Para medir y evaluar la competitividad empresarial se han diseñado algunas metodologías, tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores.

A continuación se presentan algunas investigaciones realizadas dentro y fuera de México donde se plasman los resultados obtenidos después de aplicar una AA en algunas empresas; sin embargo, ninguna de estas investigaciones plantea el uso de la herramienta para determinar el nivel de competitividad de la organización.

En Guatemala, Edilberto Giovanni Morales Berrios para poder titularse como contador público en la Universidad de San Carlos presentó en el 2006 la tesis *Auditoría administrativa en el área de operaciones de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos* donde los objetivos de la investigación fueron muy limitados: conocer el grado de cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles existentes, así como asesorar a la administración en la dirección efectiva de sus actividades.

Otro trabajo que habla acerca de la Auditoría Administrativa es el presentado por Diana Isabel Caseco Jiménez en Pachuca de Soto Hidalgo para obtener el título de Licenciado en Contaduría en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en Octubre del 2007. La tesis presentada lleva por título *La Auditoría Administrativa como mecanismo de evaluación y control de cuentas por cobrar en el consorcio BIMBO Pachuca S.A de C.V.* Su objetivo principal fue encontrar las causas de los problemas a través de la revisión y evaluación de los componentes del área de administración, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución.

En el año 2010 Esther Eduvigés Corral, Loreto María Bravo y Plácido Valencia presentaron en Baja California el trabajo titulado *La auditoría administrativa en las micro y pequeñas empresas*; que tenía como objetivo señalar el impacto de las Mipymes ubicadas en Mexicali, Baja California que les han generado las auditorías administrativas y operacionales que han realizado en ellas alumnos de octavo semestre de las carreras de Licenciado en Administración y Contaduría.

En Riobamba- Ecuador María José Naranjo Sánchez llevó a cabo una Auditoría Administrativa cuyos resultados se publicaron el 23 de abril de 2012. La Auditoría Administrativa se aplicó a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. en el 2010. Su objetivo fue evaluar las actividades y el cumplimiento de

objetivos, políticas y normas de la empresa con el fin de determinar los puntos débiles para sugerir las recomendaciones respectivas a través del informe.

No obstante, no se localizaron otras investigaciones que estudien si la AA es una herramienta que sea, o que pueda ser considerada por los directivos de las organizaciones para evaluar su competitividad; por lo que se considera oportuna la realización de un estudio exploratorio que permita identificar la opinión de los directivos de las medianas y grandes empresas ubicadas en el corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepejé del Río de Ocampo y Tula de Allende, estado de Hidalgo, México; que permitan contribuir a la solución de las siguientes interrogantes:

¿Los directivos de las empresas aplicarían la AA con fines de medir y evaluar su competitividad?

¿Es aplicada la A.A. en las medianas y grandes empresas ubicadas en la región de estudio?

¿Cuáles son los factores que condicionan la aplicación de la de la A.A.?

¿Cuál es el perfil profesional del auditor para implementar la A.A.?

De acuerdo a la percepción de los directivos de las organizaciones ¿Cuáles son los factores que evalúa la AA?

¿Los factores evaluados por la AA permiten determina su competitividad?

¿Cuáles son los factores que condicionan la eficiencia en la implementación de la A.A.?

La A.A. representa una herramienta valiosa de información para la toma de decisiones. Las empresas para conocer su eficiencia y eficacia requieren de la implementación de un examen crítico de demostraciones y registros administrativos. Si una organización tiene el propósito de consolidarse, sobrevivir y permanecer en el mercado es importante que contemple la posibilidad de implementar esta herramienta a fin de mantener una ventaja competitiva.

Por este motivo, la finalidad de esta investigación es identificar si la A.A., en las medianas y grandes empresas ubicadas en el corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepeji del Rio y Tula de Allende en el Estado de Hidalgo, es utilizada con el fin de detectar sus áreas de oportunidad y mejorar su nivel de competitividad.

Para lograr el objetivo se llevó a cabo una investigación exploratoria, cuantitativa, no experimental y de campo, pero también se reforzó la investigación a través de la información documental.

El instrumento de investigación para la obtención de las opiniones de los directivos de las empresas fue una encuesta que se aplicó a una muestra en 42 medianas y grandes empresas del corredor industrial que comprende la región de estudio. La segmentación para obtener la muestra se obtuvo de la siguiente manera:

Primeramente se buscó, en la base de datos del año 2012 que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el total de empresas ubicadas en estos tres municipios considerando todos los tamaños y actividades económicas, que haciende a 8, 576 unidades.

Posteriormente se clasificaron las empresas de acuerdo al número de empleados que hay en cada una, dicha clasificación se realizó de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Economía:

- Micro empresa (menos de 10 trabajadores)
- Pequeña empresa (de 11 a 30 trabajadores)
- Mediana empresa (de 31 a 100 trabajadores)
- Grande empresa (de 101 a 251 trabajadores)

De acuerdo a ésta clasificación se obtuvo como resultado que en estos 3 municipios hay un total de 124 medianas y grandes empresas incluyendo todas las actividades económicas, de las cuales solo se tomaron en cuenta 77 en las que predomina la industria manufacturera, transporte y comercio al por mayor, dejando fuera a instituciones educativas y gubernamentales.

Tomando como segmentación las 77 medianas y grandes empresas se utilizó la siguiente fórmula para obtener la muestra:

Para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos)

Z	Nivel de confianza	95%
N	Universo o población	77
P	Probabilidad a favor	50%
Q	Probabilidad en contra	50%
E	Error de estimación (precisión en los resultados)	5%
n=	Número de elementos (tamaño de la muestra)	?

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{95\%^2 (77) (50\%) (50\%)}{5\%^2 (77-1) + 95\%^2 (50\%) (50\%)}$$

$$n = \frac{17.373125}{0.415625} \quad \mathbf{41.8}$$

La aplicación del instrumento fue a un total de 42 empresas distribuidas proporcionalmente al número de empresas medianas y grandes existentes en la región de estudio. Por lo tanto las encuestas se aplicaron a 25 medianas y a 17 grandes empresas del corredor industrial que comprende los municipios de Atitalaquia, Tepejí del Río de Ocampo y Tula de Allende.

El instrumento comprende preguntas abiertas y de opción múltiple, con la finalidad de generar categorías y subcategorías para dar flexibilidad al instrumento y de esta manera dar respuesta a las preguntas de investigación.

El diseño del instrumento de investigación engloba todos los factores que se pretenden estudiar y se verificó la comprensión de los ítems en un estudio piloto realizado con anterioridad.

Resultados obtenidos

De las 74 medianas y grandes empresas visitadas en los municipios de Atitalaquia, Tula y Tepeji solamente 67 (91%) empresas respondieron la encuesta, las 7 (9%) restantes por varios motivos no pudieron atender y dar respuesta al instrumento de investigación.

Los principales motivos por los que las 7 medianas y grandes empresas no contestaron el instrumento de investigación son: 57% por falta de disponibilidad del gerente debido a que tenía mucho trabajo o no se encontraba en el momento, 29% por desconocimiento del tema y al ver el instrumento consideraban que era información confidencial de la empresa y 14% por políticas de la empresa no permitieron el acceso.

Las empresas emplean varios tipos de auditoría, de las cuales 86% aplican auditorías fiscales, 57% auditorías contables, 43% auditorías administrativas, 71% auditorías de control de calidad, solo 14% emplea todas las auditorías mencionadas además de otras auditorías como la de riesgos organizacionales, fraude y cumplimiento de procesos y políticas.

Las empresas que refirieron el uso de la Auditoría Administrativa, (29 de 67 empresas), indicaron que los factores que se consideraron para su aplicación son: el 34% de los directivos de las empresas la considera importante para la toma de decisiones, 38% la emplea como herramienta para evaluar su competitividad y el 28% solo la aplica porque está establecido en las políticas internas de la empresa.

El 100% de las empresas que si aplican la Auditoría Administrativa recurren a personal interno de la organización para llevar a cabo su implementación.

En las empresas en las que se ha aplicado la Auditoría Administrativa el auditor tiene diferente formación profesional; en el 10% la aplico un Ingeniero, 41% un Licenciado en Administración y en un 49% por Contadores.

De acuerdo a los años de experiencia que el auditor tiene aplicando la Auditoría Administrativa dentro de la empresa contestaron lo siguiente: el 34% tiene de 4 a 5 años de experiencia, el 52% de 6 a 7 años y el 14% se desconoce los años que tiene el auditor utilizando esta herramienta.

Los factores que consideran que son evaluados por la AA son: en un 100% todos los comprendidos en las funciones del proceso administrativo. En un 63% la calificación del personal, la capacidad de gestión; las estrategias empresariales; la gestión de la innovación; las *Best Practice* en el ciclo completo de producción y la integración en redes de cooperación tecnológica; logística empresarial; e interacción entre proveedores, productores y usuarios. Finalmente en un 53% factores internos, externos y sistémicos de la empresa.

De las 29 empresas que aplican la AA identificaron los siguientes beneficios: el 67% consideran que permite conocer el desempeño de la organización de manera objetiva y eficiente; el 33% afirman que ayuda a identificar claramente las áreas de oportunidad de la organización; el 46% señala que permite realizar correcciones de manera oportuna, el 56% menciona que es importante para mejorar la toma de decisiones y el 22% indicó que les permite determinar su nivel de competitividad.

Los directivos que consideran que la AA les permite determinar su nivel de competitividad, el 10% opinan que lo hace de manera suficiente.

Los directivos de las empresas opinan que la eficiencia de la aplicación de la AA está determinada en un 87% por las capacidades del auditor y en un 14% opina que se debe al trabajo colaborativo que existe dentro de la organización.

Las razones por las que no se aplica la Auditoría Administrativa dentro de las medianas y grandes empresas no se encuentran dentro de las variables establecidas, sin embargo, las empresas expusieron sus propias razones las cuales son: No se aplica porque es una empresa familiar, las auditorías solo se aplican de acuerdo a las necesidades de la empresa, por la falta de manuales de organización, por políticas de la empresa, por falta de recursos y por no ser un requisito legal o comercial.

Las empresas que están dispuestas a implementar un proceso de Auditoría Administrativa son 75% y al 25% no le interesa la aplicación de esta herramienta.

Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos se puede concluir que de las 67 medianas y grandes empresas visitadas y que respondieron el instrumento de investigación en los municipios de Atitalaquia, Tula y Tepeji solo 29 (43%) aplican la AA. El porcentaje obtenido no se considera significativo si se compara con el obtenido por las auditorías financieras o fiscales, las cuales son de carácter obligatorio para algunas de las empresas; y solo abordan aspectos contables y tributarios sin presentar una visión holística de la organización.

Por otra parte, a pesar de ser poco significativo el porcentaje de directivos que refirieron el uso de la Auditoría Administrativa, éstos indicaron que el factor más representativo para su aplicación es poder emplearla para medir y evaluar su competitividad de manera

suficiente. Este resultado permite confirmar que sí es útil la AA para determinar el nivel de competitividad de una empresa y, en este mismo sentido, los directivos consideran que los factores que evalúa la AA son los mismos que definen Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer para evaluar la competitividad, además de todos los factores comprendidos en las funciones del proceso administrativo.

Las organizaciones que si aplican la Auditoría Administrativa acuden a personal interno de la empresa para poder llevarla a cabo, esta estrategia permite obtener ventajas ya que se conoce la experiencia, formación profesional y forma de trabajar del auditor, así como beneficios económicos, sin embargo una de las desventajas que se puede tener es que los resultados de la auditoría no sean lo suficientemente objetivos.

En cuanto a las empresas que no aplican la Auditoría Administrativa la mayoría están dispuestas a recibir información acerca de dicha herramienta, lo que quiere decir que se preocupan por el bienestar de la empresa y la mejora continua. Sin embargo, los directivos no sólo deben preocuparse por la ejecución de sus funciones operacionales en la organización, sino que además, deben ocuparse de contar con la revisión, análisis y opinión profesional de sistemas, procedimientos y funciones administrativos que les permitan establecer controles y tomar de decisiones adecuadamente, poniendo todo su esfuerzo en el logro de la eficiencia de toda la organización a fin de mejorar su competitividad.

Sin embargo, valdría la pena poder responder ¿qué hace a una empresa competitiva? y ¿cómo determina su competitividad?, la respuesta a estas interrogantes no pretenden conducir a establecer una forma única de alcanzar la competitividad y mucho menos a establecer cómo medirla. No obstante si es posible sugerir, a través de los resultados obtenidos en ésta investigación, que la Auditoría Administrativa es una herramienta que contribuye a determinar la competitividad de una organización, a pesar de no haber sido concebida para tal fin.

Referencias

Adams Adams, A., & Becerril Lozada, G. (1999). *La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a. c.

- Alic, j. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Barajas Medina, J. (1995). *Curso Introductorio a la Administración*. México D.F.: TRILLAS.
- Cepeda, G. A. (2010). *Auditoria y Control Interno*. Recuperado el 16 de febrero de 2013, de Auditoria: dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/642/2/Capitulo%201.pdf
- CONLA. (2012). *Código de Ética*. Recuperado el 2012, de <http://www.conla.org.mx/doc%20des/codigo%20de%20etica/Cdigo%20para%20Pgina.pdf>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Franklin Fincowsky, E. (2001). *Auditoria Administrativa*. México, Df: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México D.F.: PEARSON.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2001). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (26 de Octubre de 2012). Entrevista con Benjamín Franklin. (P. Rios Ramírez, Entrevistador)
- Franklin, E. B. (2001). *Auditoria Administrativa*. México, Df: Mc Graw Hill.
- Galindo Münch, L. (1990). *Fundamentos de Administración*. México: TRILLAS.
- García Ortiz, M., & Candelas Ramírez, E. (Octubre de 2005). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado el 17 de Enero de 2012
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2007). *Administración: Un enfoque basado en Competencias*. México D.F.: THOMSON.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México D.F.: MC GRAW HILL.
- Hernández, & Rodríguez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México D.F.: MC GRAW HILL.
- Hernández, & Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México DF.: MC GRAW HILL.
- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En *Productividad, competitividad e*. Bogotá: DANE.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Mancillas Perez, E. J. (2007). *La Auditoria Administrativa; Enfoque Científico (2 ed.)*. Mexico: TRILLAS.
- Mancillas Pérez, E. J. (2007). *La auditoria administrativa; enfoque científico*. México: TRILLAS.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Puga, R. A. (1998). *Auditoria*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de sitio web de Auditoria: <http://auditoria.over-blog.com/>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México DF: LIMUSA.
- Rodríguez Valencia, J. (1990). *Sinopsis Auditoría Administrativa*. México: TRILLAS.
- Rodríguez Valencia, J. (1998). *Introducción a la Administración con el Enfoque de Sistemas*. México: ECAFSA.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Thierauf J., R. (1999). *Auditoria Administrativa con cuestionarios de Trabajo*. Mexico: LIMUSA.
- Valdes, C. (18 de Enero de 2013). *Mortandad de las Empresas Mexicanas*. Recuperado el 23 de Marzo de 2013, de <http://carlosvaldesmartin.blogspot.mx/2013/01/alta-mortandad-de-empresas-mexicanas.html>
- W.Griffin, R. (2011). *Administración*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Zeigler, K. (1980). *Auditoria*. Recuperado el 16 de febrero de 2013, de Definiciones: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Auditoria-Definiciones/2643936.html>

EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA EMPRESA MANUFACTURERA. ESTUDIO DE CASO.



Autores:

Guadalupe Sandoval
Secundino
Ariana Berenice Álvarez
Blancas
Suly Sindy Pérez
Castañeda.

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún
GI. Información financiera
para la toma de decisiones*

*secundinog83@gmail.com
ari_bere_01@hotmail.com
ssindy_2005@yahoo.com.mx*

RESUMEN

Los negocios, en un mercado libre, se exponen al riesgo y así nace la inquietud de aplicar conceptos y técnicas sobre el riesgo que realmente tengan valor para inexpertos en la materia; sin embargo, se observa que la gestión de los riesgos en empresas no financieras está lastrado por la ausencia de técnicas que permitan gestionar los riesgos propios de su actividad, lo que está demandando cambios respecto a lo que hasta hace poco sucedía, que la gestión de riesgos era una actividad que se definía por su reactividad.

Por lo que en este trabajo se presenta una metodología de evaluación de riesgos empresariales en una microempresa manufacturera hidalguense, a partir del ERM y del instrumento IEREM.

Palabras clave: riesgo, empresa manufacturera, ERM.

Introducción

Dado que pocas empresas aprovechaban sus capacidades de gestión de riesgos como una palanca para generar crecimiento y aportar valor al negocio; en el contexto actual se ha demostrado que una gestión de riesgos puede convertirse en uno de los elementos que la diferencien de la competencia y por lo tanto la hagan permanecer y crecer en el mercado, ya que los riesgos que no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo el crecimiento, sino incluso amenazan la permanencia de las empresas, sobre todo a las microempresas, pues sus estrategias son fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a la tecnología y disponen de recursos financieros limitados, basados principalmente en la generación de recursos internos.

Producto de estos problemas y de los riesgos a los que se enfrentan, de las 200 mil mipymes que abren sus puertas en México cada año, solamente 48 mil sobreviven dos años, es decir, el 24% de las nuevas empresas han cerrado dos años después y 53% antes de los cuatro años, lo que evidencia su alto índice de mortalidad.

Bajo este contexto, Rojas (2010) afirma que los problemas identificados en las empresas son algo que actualmente está sucediendo y que tiene un efecto negativo y son consecuencia de los riesgos identificados o no anteriormente; sin embargo, el tema de riesgos a los que están expuestas las microempresas, que las llevarán a tener problemas, no ha sido abordado.

Por lo que el presente estudio hace, a través de un estudio de caso, una evaluación de riesgos en una microempresa manufacturera del estado de Hidalgo a partir del enfoque del Enterprise Risk Management (ERM);

Objetivos

1. Entender la gestión del riesgo empresarial desde la perspectiva del ERM.
2. Entender la metodología del ERM para su aplicación en una microempresa del sector manufacturero.
3. Identificar los niveles de riesgos empresariales en que se encuentra la empresa objeto de estudio, para valorar la efectividad de la herramienta de evaluación.

Marco teórico

Riesgo

De acuerdo a Muñoz (2009), “un riesgo es la variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un periodo determinado” (p.2).

Riesgo empresarial

De acuerdo a Guzmán (2013), “el riesgo empresarial es la posibilidad de que los flujos en efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir los gastos de operación que son aquellos que la empresa ocupa para realizar sus actividades normales. El riesgo empresarial se refiere a la probabilidad de que esto ocurra y se divide en dos tipos: el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático” (p.1).

Una vez definido el riesgo empresarial, se observa que este se clasifica en 4 grandes grupos.

Riesgo de entorno

Este riesgo, de acuerdo a Mejía (2006), “comprende elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector, la industria y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales.” (p.1)

Riesgo estratégico

Otro de los riesgos empresariales es el estratégico, que de acuerdo a Castellano (2007), “es aquel que está asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como visión, misión, valores, objetivos, diferenciación estratégica entre otras” (p.37).

Riesgo operacional

Se entiende como un riesgo operacional, según Castellano (2007), “aquel que está asociado a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados” (p.37)

Riesgo financiero

Según Mascareñas (2008), “es aquel que hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debido a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras” (p.6).

Esta clasificación de riesgos se esquematiza a partir de la figura 1.

Figura 1. Riesgos empresariales



Fuente: Pérez (2013)

En la figura anterior se muestran los indicadores con que Pérez (2013) mide cada uno de los riesgos empresariales, considerando tanto los internos como los externos a la microempresa.

Así que entendamos que es la evaluación de riesgos, que de acuerdo a Muñoz (2009), es aquella que permitirá asegurar que los riesgos y las oportunidades sean identificados, analizados y presentados en términos del negocio. Para la evaluación de riesgos existen

diversos procedimientos, pero para la presente propuesta, se hace uso de la metodología del Enterprise Risk Management.

Enterprise Risk Management (ERM)

De acuerdo a Arnaiz (2013), para comenzar a hablar de ERM es necesario hacer referencia al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), creado en 1985, como una organización del sector privado dedicada a mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética de negocio, controles internos eficaces y gobierno corporativo.

Por lo que el COSO proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluación para sistemas de control, además de proporcionar una terminología utilizada comúnmente y principios usados como guía para desarrollar una arquitectura efectiva para la administración de riesgos, que permite una visión integral del sistema de control institucional.

Producto de estos principios, COSO (2004) crea el Enterprise Risk Management (ERM), definido como la gestión de riesgos empresariales, que consiste en un proceso de identificación y análisis de riesgo desde una perspectiva amplia e integral de la compañía.

La Gestión de Riesgos Empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) trae a la organización grandes ventajas en cuanto a la evaluación de estos, según Caicedo (2010) son los siguientes:

1. Alinea la propensión al riesgo y la estrategia.
2. Relaciona crecimiento, riesgo y retorno de la inversión.
3. Amplía las decisiones de respuesta al riesgo.
4. Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
5. Identifica y administra riesgos a lo largo de toda la organización.
6. Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
7. Ayuda a la organización a lograr objetivos y evitar pérdidas.

Buscando llevar estas ventajas a las microempresas, dado los riesgos a los que se exponen por sus altos índices de mortandad, es que a continuación se presenta el procedimiento para su evaluación desde un punto de vista cualitativo.

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo a través de un estudio de caso, entendido este como la forma más característica de las investigaciones cualitativas llevadas a cabo y debe considerarse como una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Es una metodología de análisis grupal, cuyo aspecto cualitativo permite extraer conclusiones de fenómenos reales, de investigación (Lozoya, 2006). Por lo que el presente estudio se hizo a través de la evaluación de riesgos a una sola microempresa manufacturera del estado de Hidalgo, a partir de las percepciones de su dueño en cuanto a los riesgos a los que está expuesto su negocio.

Además este estudio es de tipo transversal, ya que la evaluación de los riesgos se hizo en un momento en el tiempo (septiembre 2013).

Aplicación de la metodología ERM

Con base en Pérez (2013), para la medición del nivel de riesgos en las microempresas objeto de este estudio, se siguió el proceso establecido por el ERM, que considera un proceso de cinco pasos: a) establecimiento de un contexto; b) identificación del riesgo; c) evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados; d) priorización del riesgo y planeación de respuesta y e) monitoreo del riesgo.

Para el caso de las microempresas, de los cinco pasos que integra, sólo se aplicaron los cuatro primeros, sin incluir la planeación de respuesta ni el monitoreo.

a. Establecimiento del contexto

La empresa en estudio es una microempresa manufacturera, del subsector de la industria metálica básica. Fue creada en 1989 y desde esa fecha ha trabajado sin interrupciones en el mercado nacional, dedicada principalmente a la fabricación de piezas o diseños de éstas a partir de materia prima como el acero, perfiles, PTR y otros componentes.

Sus principales productos son autopartes para camiones y piezas de autobuses sobre diseño. Entre sus principales actividades está el corte, doblado, soldadura, troquelado y barrenado.

Respecto a su tecnología, el dueño manifiesta que se están actualizando sus procesos con equipo de medición y maquinaria, con la finalidad de realizarlos de manera más rápida y precisa, siempre y cuando sea necesario y el cliente lo requiera, por lo que con más de 4 años de antigüedad esta microempresa reporta crecimiento en cuanto a ventas desde que inició operaciones.

b. Identificación del riesgo

Para la identificación del riesgo, se hace uso de los indicadores propuestos e instrumento propuesto por Pérez (2013) para la evaluación de riesgos empresariales en microempresas.

c. Evaluación cualitativa de los riesgos documentados

Para la evaluación de los riesgos, el ERM propone una evaluación cualitativa y otra cuantitativa. Respecto a la primera, es valorar el riesgo en cuanto a viabilidad e impacto, y la cuantitativa debe evaluar los riesgos en términos monetarios en caso de que éstos se materialicen. Dado que para el microempresario se hacen difícil valorar los riesgos en cuanto a costos, la evaluación de riesgos se hará únicamente en términos cualitativos, como se ha establecido en esta propuesta.

Evaluación cualitativa

Con base en el proceso establecido por el ERM para la evaluación de riesgos, se obtiene del instrumento cada puntuación de los indicadores de viabilidad e impacto manifestados por el dueño y éstas son ubicadas en el cuadro de evaluación de riesgos, en el cual se identifican cuatro cuadrantes, considerando el eje de las Y como viabilidad y el eje de las X de impacto, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Cuadro de evaluación de riesgos



Fuente: Pérez (2013), adaptado del Risk assessment chart

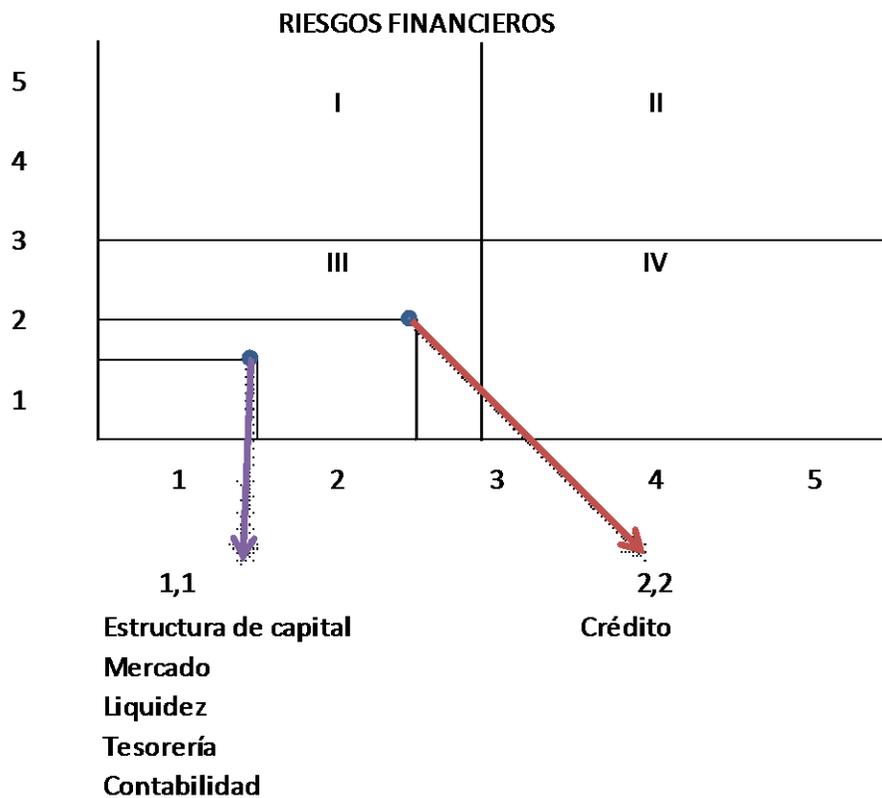
Evaluación de riesgos

De acuerdo a la metodología del ERM, se ubican los puntajes obtenidos a partir de la evaluación de riesgos empresariales en cuanto a viabilidad e impacto, obteniendo los siguientes resultados:

Riesgos financieros

Riesgos financieros	Viabilidad	Impacto
Estructura de capital	1	1
Mercado	1	1
Crédito	2	2
Liquidez	1	1
Tesorería	1	1
Contabilidad	1	1

Ubicación de riesgos financieros en los cuadrantes

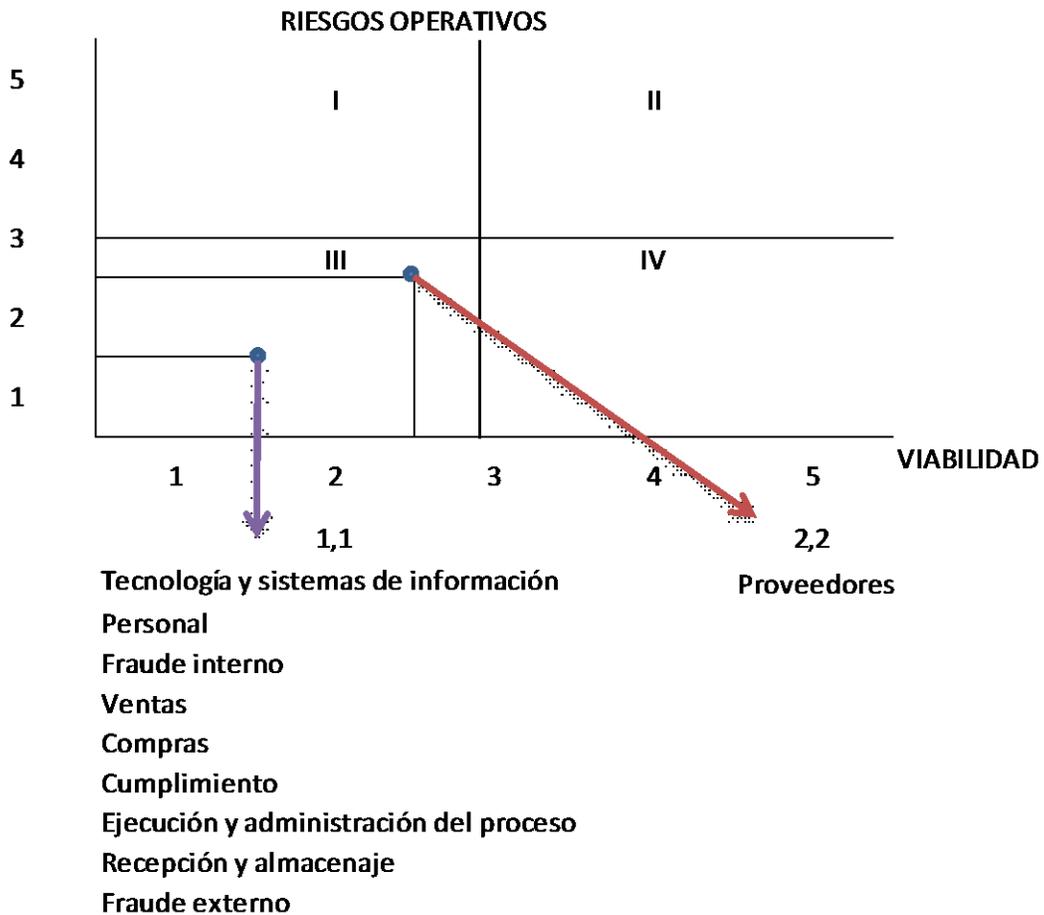


Con base en la ubicación de estos riesgos en los cuadrantes, se observa que la empresa en estudio en cuanto a riesgos financieros incluyen liquidez, tesorería, estructura de capital, mercado, contabilidad y crédito se encuentran localizados en el cuadrante III, que implica que el nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente.

Riesgos operativos

Riesgos operativos	Viabilidad	Impacto
Fraude interno	1	1
Fraude externo	1	1
Personal	1	1
Compras	1	1
Proveedores	2	2
Recepción y almacenaje	1	1
Ventas	1	1
Mercadotecnia	1	1
Tecnología y sistemas de información	1	1
Cumplimiento	1	1
Ejecución y administración de procesos	1	1

Ubicación de riesgos operativos en los cuadrantes

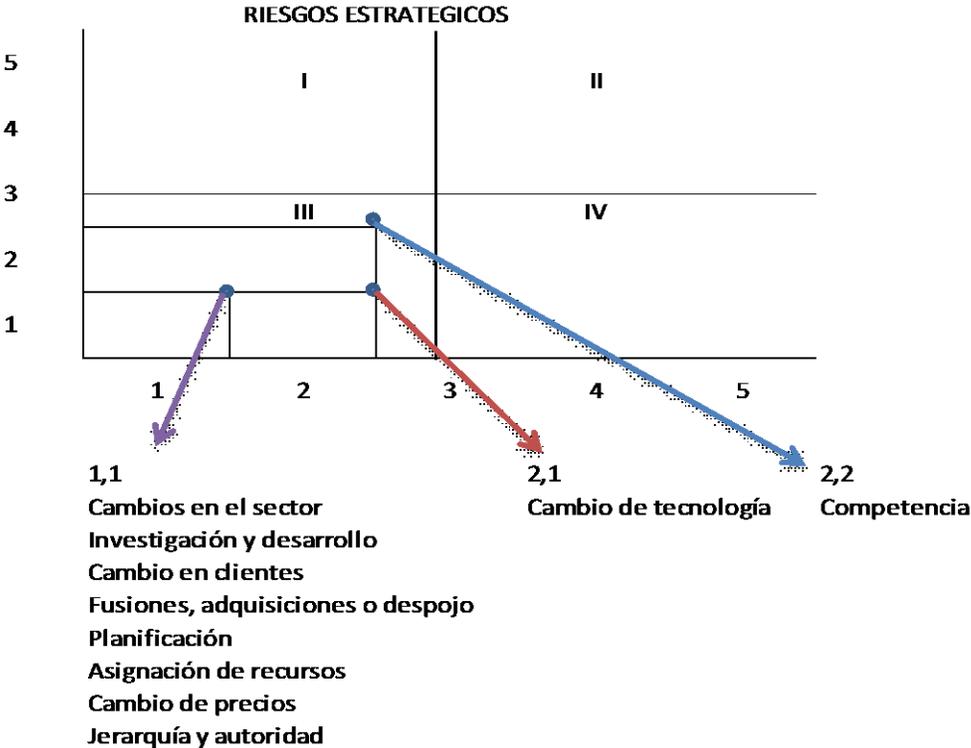


Con los resultados obtenidos en los riesgos operativos, se observa que en el cuadrante III con resultado 1,1 se ubican fraude interno, fraude externo, personal, compras, recepción y almacenaje, ventas, mercadotecnia, tecnología y sistemas de información, cumplimiento, ejecución y administración de los procesos. Con un resultado 2,2 se encuentra proveedores, en donde todos los riesgos se encuentran en el nivel de riesgo que no tiene un significativo impacto y no ocurren frecuentemente.

Riesgos estratégicos

Riesgos estratégicos	Viabilidad	Impacto
Cambios del sector	1	1
Cambio de tecnología	2	1
Investigación y desarrollo	1	1
Competencia	2	2
Cambio de clientes	1	1
Fusiones, adquisiciones o despojo	1	1
Planificación	1	1
Asignación de recursos	1	1
Cambios en los precios	1	1
Jerarquía y autoridad	1	1

Ubicación de riesgos estratégicos en los cuadrantes

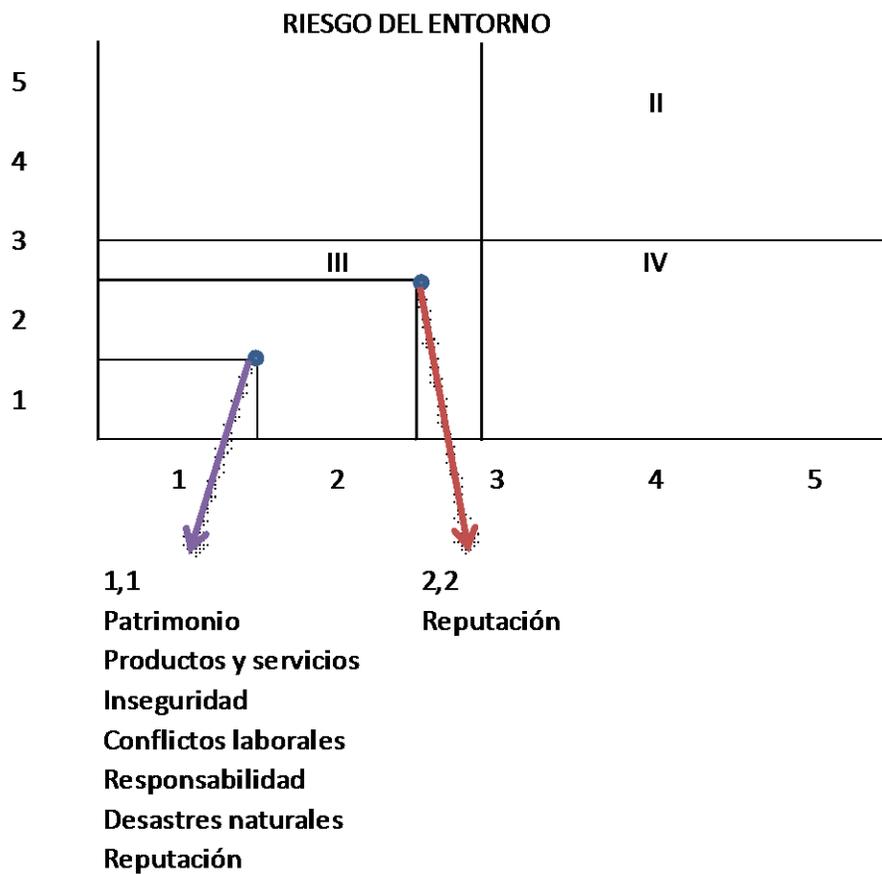


En la gráfica anterior podemos comprobar que los riesgos estratégicos de la empresa se localizan dentro del cuadrante 3 por lo cual concluimos que el nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente.

Riesgos del entorno

Riesgos del entorno	Viabilidad	Impacto
Patrimonio	1	1
Productos y servicios	1	1
Inseguridad	1	1
Conflictos laborales	1	1
Responsabilidad	1	1
Desastres naturales	1	1
Reputación	2	2

Ubicación de riesgos del entorno en los cuadrantes



Finalmente, en cuanto a los riesgos del entorno, de acuerdo a los datos obtenidos en este estudio se puede observar que la empresa “X” en cuanto a su riesgo de entorno el patrimonio, productos y servicios, inseguridad, conflictos laborales, responsabilidad, desastres naturales y reputación caen dentro del cuadrante III donde el nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente.

Como se observa, este análisis proporciona una buena medida cualitativa para entender el impacto de los riesgos que rodean a la empresa.

d. Priorización del riesgo

Ranking de riesgos

El siguiente paso de la evaluación es realizar el ranking de riesgos, para lo cual se transforman los valores de viabilidad e impacto en una escala de 10 para valorarlos a través de la multiplicación de la viabilidad (F) por el impacto (I), obteniendo los siguientes resultados:

Riesgo identificado	Viabilidad (F)	Impacto (I)	Valoración de riesgo (F * I)	Clasificación
Financieros				
Estructura de capital	2	2	4	3
Mercado	2	2	4	3
Crédito	4	4	16	1
Liquidez	2	2	4	3
Tesorería	2	2	4	3
Contabilidad	2	2	4	3
Operativos				
Fraude interno	2	2	4	3
Fraude externo	2	2	4	3
Personal	2	2	4	3
Compras	2	2	4	3
Proveedores	4	4	16	1
Recepción y almacenaje	2	2	4	3
Ventas	2	2	4	3
Mercadotecnia	2	2	4	3
Tecnología y sistemas de información	2	2	4	3
Cumplimiento	2	2	4	3
Ejecución y administración de procesos	2	2	4	3
Estratégicos				
Cambios del sector	2	2	4	3
Cambio de tecnología	4	2	8	2

Investigación y desarrollo	2	2	4	3
Competencia	4	4	16	1
Cambio de clientes	2	2	4	3
Fusiones, adquisiciones o despojo	2	2	4	3
Planificación	2	2	4	3
Asignación de recursos	2	2	4	3
Cambios en los precios	2	2	4	3
Jerarquía y autoridad	2	2	4	3
Del entorno				
Patrimonio	2	2	4	3
Productos y servicios	2	2	4	3
Inseguridad	2	2	4	3
Conflictos laborales	2	2	4	3
Responsabilidad	2	2	4	3
Desastres naturales	2	2	4	3
Reputación	4	4	16	1

Fuente: Elaboración propia

Después de ubicar los riesgos en los cuadrantes, se observa que todos los riesgos se ubican en el III, con impacto poco significativo y poco frecuentes; sin embargo, como toda actividad empresarial implican riesgo, este ranking permite observar aunque bajos, cuáles son los que sobresalen y a los que será necesario tener atención para evitar que aumente su valoración.

De ahí que como se puede observar en el ranking anterior, los cuatro riesgos que tienen mayor nivel de exposición son crédito, proveedores, competencia, reputación con un valor de 16, los cuales cada uno pertenece a los cuatro riesgos empresariales; el de cambio de tecnología se encuentra en segundo lugar, con un valor de 8, ubicado dentro de los riesgos estratégicos y finalmente, con una valoración de 4 están todos los demás (estructura de capital, mercado, liquidez, tesorería, contabilidad, fraude interno, fraude externo, personal, compras, recepción y almacenaje, ventas, mercadotecnia, tecnología y sistemas de información, cumplimiento, ejecución y administración de procesos, cambio de sector, cambio de tecnología, investigación y desarrollo, cambio de clientes, fusiones, adquisiciones o despojo, planificación, asignación de recursos, cambios en los precios, jerarquía y autoridad, patrimonio, productos y servicios, inseguridad, conflictos laborales, responsabilidad y desastres naturales).

Conclusiones

No cabe duda que es importante realizar el estudio de los riesgos debido a que esto permite determinar qué factores internos y externos pueden afectar el crecimiento de la organización, pero también puede considerarse como un objeto de estudio para su mejoramiento, debido a que permite observar las áreas débiles de la organización en las cuales debe centrar mayormente sus esfuerzos.

La herramienta utilizada para la evaluación los riesgos financieros, operativos, estratégicos y de entorno tiene la facilidad de ubicar rápidamente el nivel de riesgo de todas las áreas de la empresa, desde la viabilidad y el impacto que estos pueden llegar a tener.

La única dificultad presentada al utilizar la herramienta de estudio fue que algunos dueños se mostraban renuentes a proporcionar información sobre la empresa, debido a que la consideraban información confidencial.

Por último, de acuerdo a la empresa en estudio se observa que los indicadores de riesgo se ubican en un nivel bajo, ya que los resultados obtenidos son localizados en el III cuadrante, que menciona que el nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y este sucede con poca frecuencia, lo que hace inferir que la empresa tiene bien gestionado el riesgo, pues es una empresa con más de 4 años de antigüedad y además reporta crecimiento en ventas desde que inició operaciones.

Referencias

Arnaiz, C (2013) Modelo ERM. 04 de septiembre de 2013, en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelo-erm>

Caicedo, W. (2010) Gestión de riesgos corporativos. 09 de septiembre de 2013, en <http://es.scribd.com/doc/33482297/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-ERM>

Castellanos, J. (2007) Gestión del riesgo empresarial. 04 de septiembre de 2013, en <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>

Guzmán, O. (2013) ¿Qué es el riesgo empresarial? 02 de septiembre de 2013, en <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-riesgo-empresarial-4339.html>

Lozoya, M. V. (2006). *instituto tecnologico de sonora*. Recuperado el 30 de septiembre de 2013, de instituto tecnologico de sonora: <http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa2/ParadigmasInvestigacionCualitativa/index.htm>

Mascareñas, J. (2008) Riesgo económico y financiero. 04 de septiembre de 2013, en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/23.pdf>

Mejía, R. (2006) Definición y tipos de riesgos. 04 de septiembre de 2013, en <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>

Muñoz, J. (2009) Concepto de riesgo. 02 de septiembre de 2013, en <http://www.slideshare.net/cerodano/concepto-de-riesgo>

Pérez, S. (2013). El ERM para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales. Tercer Congreso Internacional sobre la Mipyme. Celaya, Guanajuato.

LAS PYMES MANUFACTURERAS Y EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD ENTRE LA INVERSIÓN Y LAS FINANZAS



Autores:

Gabriela López G
Jaqueline González
Domínguez
Laura Elena Benítez C

*Universidad de Occidente
Unidad Culiacán*

*gaby_1903@hotmail.comjacki
_glez@hotmail.com
laura.benitez@udo.mx*

RESUMEN

El objetivo de este análisis consiste en identificar la correlación entre la inversión y las finanzas con respecto a la competitividad de las PyME. Se realiza un estudio empírico con 379 empresas del sector manufacturero de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Los resultados, señalan que tanto la inversión como el control interno son factores que son de importancia en las industrias para que haya competitividad en el mercado. Sin embargo, existen otros elementos que influyen como la capacitación del personal, innovación, responsabilidad social, entre otros. Las Pyme deben de estar en constante evolución para que haya estabilidad y permanencia en el ámbito empresarial, para ello, se necesita un esfuerzo tanto por parte de los empresarios como del gobierno de México para que haya un crecimiento y una solución a los problemas que se enfrentan actualmente.

Palabras clave: Pyme, competitividad, finanzas, inversión y control interno.

Introducción

Actualmente, la competitividad representa un factor importante en el desarrollo de las empresas, debido a que es la capacidad de mantenerse en el mercado y de generar ventajas competitivas frente a sus competidores, ya que el mundo de los negocios es muy cambiante y se deben tener estrategias para sostener una posición destacada en el entorno empresarial.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) tienen un destacado desempeño a nivel mundial, regional y local, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto de las grandes organizaciones en la mayoría de los países. Es reconocida su importancia en el impacto de la economía por estudiosos del tema (Di Tomaso y Dubbini, 2000; Beck et al, 2003; Dussel, 2004).

No obstante son de gran relevancia en nuestro país, ya que cumplen un rol fundamental en la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y repartición de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y en gran medida en la generación de empleos, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Sin embargo, las PyME's cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, además, realizan actividades independientes que tienen relación con las organizaciones más grandes, uno de los giros de éstas son las empresas manufactureras que desarrollan la actividad económica transformando una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

Las preguntas claves a responder son: ¿Cuál es la correlación que existe entre inversión y finanzas con respecto a la competitividad de las PyME's manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG)? ¿Cómo se puede interpretar el desempeño que se da en las PyME's para poder manejar índices competitivos en la industria manufacturera? ¿Cómo se relaciona el uso de tecnología con el índice competitivo que poseen las empresas manufactureras? ¿Cuál es la importancia existente entre los costos de las PyME's manufacturera y la integración de su competitividad?; ¿Cómo se puede

observar la calidad existente entre la inversión de las empresas manufactureras y su relación con los índices de competitividad que generan?

Para llevar a cabo el trabajo se realiza un estudio empírico con 379 empresas del sector manufacturero que corresponden a los Municipios de Guadalajara, Tlajomulco, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan. El documento se ha estructurado de la siguiente manera: En primer lugar se presenta el marco teórico y estudios previos analizados, en segundo, se expone la metodología con sus respectivos objetivos, de la misma forma se explica la medición de variables y características de la muestra. Enseguida se analizan los resultados encontrados y finalmente, se enuncias las conclusiones.

Marco teórico y estudios previos

Competitividad

La competitividad de industria y empresa han sido uno de los temas más importantes de investigación en los campos de estudios de administración de empresas y economía. Porter (1990) menciona que se genera por ciertos factores como lo son políticos o de ámbito legal, entre otros; además, comenta que para ser competitivos hay que crear ciertas ventajas sobre los competidores, y es esto lo que le permite a ciertas entidades tener éxito y mantenerse dentro del mercado.

No obstante, una empresa alcanza ventajas competitivas cuando cuenta con recursos y habilidades únicas que le permiten implementar estrategias de negocio superiores a las de sus más directos rivales, lo cual deriva en mayores beneficios (Barney, 1991). Para Krugman & Obstfeld(1994) todo es cuestión de la productividad, explica que el desempeño de la economía nacional basado en la competencia en el mercado internacional es pura retórica para ocultar la verdadera fuente de competitividad que no es sino la productividad.

Por su parte, Teece y Pisano (1994) postulan que las ventajas competitivas de la empresa provienen de capacidades dinámicas; éstas son definidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades de manera que pueda responder rápidamente, a los cambios del entorno. De esta forma,

la capacidad para desarrollar nuevos recursos y capacidades se convierte en una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva.

Hipótesis 1: A mayor uso de desarrollo tecnológico existe mayor competitividad

De acuerdo a Haque (1995), la competitividad es definida como la capacidad de una economía de crecer y cultivar el nivel de vida general de su población en un ambiente de negocio abierto razonable. En el mismo contexto, Pérez (2008) hace énfasis a la ventaja comparativa, la cual es la habilidad de poseer diversos atributos o cualidades distantes a las de los demás competidores, permitiéndoles ser mejores a ellos.

El reporte de Competitividad Mundial menciona que existen tres tipos de niveles de competitividad: Empresarial, que se define como “la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que son más atractivos que los beneficios de otros competidores” (Chauca, 2003). Sector, en el que implica que se ofrezca alta rentabilidad en inversión y en una fuerte etapa de crecimiento; y Nacional, definida como la habilidad de una nación para proveer un ambiente económico, político, social y laboral favorable para el desarrollo organizacional

Es así que, a través de diversas opiniones de los autores anteriores se puede observar diferentes perspectivas de lo que es competitividad. Sin embargo, Casilda (2003) explica que las PyME's, por consiguiente, representan una fuente importante de empleo, de estabilidad, e incluso de proporcionar salidas desde diferentes alternativas a los desocupados, y las nuevas generaciones de jóvenes emprendedores. Por lo anterior, las lleva a actuar como impulsoras de un crecimiento económico mejor distribuido e incluso, en ocasiones, como estabilizadoras sociales.

Finanzas

Consideran Kletze & Bardhan (1987) que los países con un sector financiero relativamente bien desarrollado tienen una ventaja comparativa en industrias que dependen del financiamiento externo.

De acuerdo con Hernández (2000), el costo de financiamiento puede ser también

determinante en la ventaja competitiva de las empresas, el importe del interés real que debe pagarse, el acceso mismo a las fuentes de financiamiento, y en forma preponderante, las expectativas de devaluación son factores que inciden en los costos financieros de la empresa y repercute en la condición competitiva de la misma.

Sin embargo, las PyME's operan en un gran mercado fragmentado, con una limitada diversificación de actividades y rango de productos, lo cual incrementa el riesgo del negocio y la probabilidad de bancarrota (Ang, 1991). No obstante, Kletzer & Bardhan (1987) comentan que los países con un sector financiero relativamente bien desarrollado tienen una ventaja comparativa en industrias que dependen del financiamiento externo.

Por lo tanto, para alcanzar su objetivo de contribuir a la obtención de ventajas competitivas sostenibles, la función financiera de la empresa deberá resolver cómo financiar las inversiones necesarias para desarrollar su actividad. La construcción de una estructura financiera óptima pasará, según recoge Bueno (1993), por decidir sobre dos aspectos fundamentales:

Decisión sobre la estructura de capital: tratará de determinar qué alternativas de financiación le son más convenientes para lograr los objetivos pretendidos, combinando los distintos activos financieros o las diferentes operaciones y alternativas que presentan los mercados financieros. *Decisión sobre dividendos:* qué proporción del beneficio generado se debe repartir a los accionistas y qué parte debe ser reinvertida para mantener o hacer crecer la capacidad productiva de la empresa. Esto refleja el financiamiento como factor clave para que cualquier empresa, ya que necesita adquirir bienes tangibles o intangibles destinados a la producción de bienes y servicios.

Hipótesis 2: Las empresas con mayor administración financiera adquieren óptimas estructuras de inversión y habilidades en el mercado.

Acosta, Correa & González (2001) demuestran que existe una administración financiera diferenciada entre las firmas comerciales competitivas y no competitivas, donde los factores a destacar son: mayor volumen de inversión y propensión al crecimiento, mayor esfuerzo inversor en activos fijos de explotación, mayor eficiencia en la formulación e implementación de políticas de gestión de stocks, nivel de endeudamiento inferior y mayor capacidad para hacer frente al cumplimiento de los compromisos de pago.

Ahora bien, González (2011) recomienda que las PyME's deberían enfocarse hacia la mejora de la estructura financiera, incrementando la capacidad de autofinanciación y facilitando el acceso a líneas de financiación flexibles a largo plazo que permitan reducir la dependencia del crédito bancario a corto plazo y del crédito de provisión, que elevan considerablemente el coste de capital de la empresa y reducen su capacidad futura de generación de recursos.

Hipótesis 3: A mayor desarrollo financiero incrementa la competitividad

Beck (2002) y Fanelli & Medhora (2002) encuentran que un sector financiero desarrollado se traslada en una ventaja comparativa en la producción de bienes manufacturados. En el ámbito financiero, todos los factores antes mencionados resultan significativos para poder ser competitivos, ya que sin importar el tamaño de su empresa lo más importante es la inversión y el financiamiento.

Valle (2008), divide el financiamiento en sus tres vertientes: operativo, financiero y de capital, puede ser y es utilizado como palanca de competitividad. Recordemos que fuera del sistema financiero, el financiamiento operativo juega un papel muy importante y es el más utilizado en el ámbito comercial, industrial y de servicios, ya que por lo general no representa un costo financiero para quien lo adquiere.

El Global Competitiveness Report que difunde el WEF muestra los sistemas financieros que posee cada país, ya que es uno de los doce pilares que se analizan en este informe. Además, se registra el efecto que se ha experimentado con la crisis de Estados Unidos y de la Eurozona.

Inversión

El término inversión, se define como cualquier activo o derecho de propiedad adquirido o poseído con el propósito de conservar el capital u obtener una ganancia. (Clendenin, 1993). Por otra parte, Pérez (1997) comenta que la inversión es alcanzar o mejorar una determinada posición competitiva en el sector de actividad en el que actúa una empresa, requiere la formulación e implantación de estrategias encaminadas a la identificación y potenciación de los factores claves del negocio, así como para el desarrollo de las competencias necesarias para alcanzarlos.

Hipótesis 4: Cuando los costos de producción son bajos, aumenta la competitividad financiera de la empresa.

La empresa, en el desarrollo de su actividad, destinará parte de estos recursos financieros a inversiones cuyo plazo de recuperación será superior a la duración del ejercicio económico, conformando el denominado "*activo fijo*", al tiempo que comprometerá otra parte de dichos recursos en bienes y derechos con un periodo de realización a corto plazo y que constituyen el "*activo circulante*".

De esta manera, representa la utilización de una parte de la producción corriente para aumentar el stock de capital (fábricas, máquinas y existencias), esperando tener un beneficio de dicho esfuerzo más adelante. Por consiguiente, una inversión es el compromiso real de un dinero o de otros recursos en espera de cosechar rendimientos futuros (Bodie, Kane & Marcus, 2004).

Begg, Dornbusch & Fernández (2006), expone que la inversión es el proceso mediante el cual se adquieren o compran nuevos bienes de capital o bien, cuando se decide mejorar los bienes de capital existentes por parte de las empresas o los emprendimientos de iniciativas emergentes de negocios.

La producción de bienes y servicios requiere de la utilización de diversos factores, entre ellos los de capital donde incluimos todos los factores durables de producción (maquinaria, fábricas, etc.). La inversión es el flujo del producto destinado al aumento del stock de capital, aumentando así la capacidad productiva de un país. Con esto se deduce que la inversión es necesariamente intertemporal, pues su objetivo es aumentar la capacidad de producción en el futuro. Las fluctuaciones en la inversión juegan un papel determinante en los vaivenes del producto y del empleo, como expresaba Keynes en su Teoría General, pero sobre todo en el crecimiento de largo plazo de la economía.

Diversos autores definen a la inversión como la actividad económica por la que se renuncia al consumo hoy, con la idea de aumentar el producto en el futuro. Según Nordhaus (2006) explica que comprende: el capital tangible como las viviendas,

maquinarias, equipos, herramientas, otros y, el capital intangible, como la educación, capacitación, experiencia acumulada, entre otros.

La inversión se refiere a la acción de obtener o elevar el nivel de activos para una empresa, lo cual le permite contar con suficientes recursos que más adelante serán muy útiles para el desarrollo de la entidad económica. Para que una firma sea competitiva, debe de llevar a cabo proyectos de inversión que le permitan mejorar sus herramientas de trabajo como lo es maquinaria, equipo de oficina, entre otros elementos.

Las decisiones de presupuestación de capital juegan un papel importante en la determinación si una compañía tendrá éxito o no. El compromiso del costo de iniciación de una empresa suele ser enorme. Segundo, no es la cantidad en dinero de por sí la que produce el éxito, es más bien el papel estratégico en distribuir el tiempo en la creación de la marca y las leyes para fundar esa entidad.

Control interno

Según Cook & Winkle (1989) lo definen como un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes, todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones en todos los aspectos de las actividades de la empresa; comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas. Consideran los autores que la contabilidad es confiable, o sea, que si la hay, debe existir confiabilidad.

Cooper & Librand (1992) definen el control interno como un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El control interno, de acuerdo con esta concepto tradicional, constituía una herramienta

cuya función básica era detectar si las organizaciones funcionaban del modo en que lo deseaban sus directivos o accionistas; esto es, ayudaba a establecer si su patrimonio estaba protegido de la posibilidad de que ocurriera dolo o fraude, y contribuía a determinar si los informes financieros se correspondían con la realidad de la situación de la organización.

En la actualidad, los fines de la estructura de control es colaborar con el logro de la eficiencia organizacional, la maximización de los resultados y el cumplimiento de las obligaciones y regulaciones a las que se encuentran sometidas las empresas, ya sean públicas o privadas.

De acuerdo a González y Cabrale (2010) afirman que, es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente, pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc.

Laski (2006) comenta que el significado de Control en el entorno empresarial ha cambiado significativamente, en un principio era solamente, para la verificación defectiva o correctiva, hoy en día, este concepto abarca aún más, estableciendo sistemas preventivos de control. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), fue el primero en mencionar el control interno en 1949.

Hipótesis: A mayor uso y desarrollo tecnológico, existe mayor competitividad

El control interno, representa un conjunto de políticas, medidas y procedimientos diseñados y puestos en práctica por la entidad responsable en todos los niveles para proporcionar el aseguramiento razonable para alcanzar sus objetivos de un modo económico, eficaz y eficiente. (Danescu, Prozan & Dănescu, 2011). Procedimientos y políticas son utilizados para salvaguardar los activos de la empresa, asegurar confiables y acertados reportes e información, promover la eficiencia y tomar medidas conforme a las políticas establecidas (COSO, 1992).

Un reporte de auditoría interna puede ayudar a desarrollar estrategias, ya que este señala las fortalezas y debilidades de los negocios y a través de ello se puede llegar a una toma de decisiones, para que en dado caso, se hagan cambios para mejorar y aumentar la competitividad en el mercado. En un entorno competitivo, las empresas tienen que evolucionar para mantenerse.

Metodología

Objetivos

Considerando lo anterior, los objetivos de la presente investigación son: 1). Identificar la correlación entre la inversión y las finanzas con respecto a la competitividad de las PyME's manufactureras de la ZMG. 2). Interpretar el desempeño que se origina en la competitividad. 3). Relacionar el uso de la tecnología respecto al índice competitivo. 4). Explicar la importancia de los costos con respecto a la integración de la competitividad. 5). Analizar la importancia de la inversión en la búsqueda de mejoras en el índice de competitividad.

Población y muestra

Para este trabajo se entrevistaron 379 PyME's manufactureras de diversos sectores de la ZMG, que conforman los municipios de Guadalajara, Tlajomulco, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan.

En base a lo anterior, se utilizaron datos relacionados, los cuales están sustentados en la fuente Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). No obstante, cabe mencionar que estudia factores particulares, como son inversión y control interno, siendo éstos temas específicos que conllevan a formar parte del tema central que es la competitividad. A continuación, se muestra la fórmula aplicada en este estudio:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{1.96^2 \times (30370) \times (.50) \times (.50)}{(0.05)^2 (30370 - 1) + 1.96^2 \times (.50) \times (.50)} = 379 \text{ surveys}$$

n = la muestra a encontrar. Z = error estándar al 95%. N = tamaño del universo. p = probabilidad de que ocurra. q = probabilidad de que no ocurra. i = margen de error al 5%

Diseño del cuestionario

De acuerdo con Münch & Angeles (2009) el cuestionario es un formato redactado en forma de interrogatorio donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar, en nuestro caso son la inversión y control interno, dichas preguntas que se incluyan deberán estar relacionadas con sus indicadores, el cual se deriva de las aportaciones que se han dado en la materia de finanzas, y de diferentes contribuciones que se han hecho referentes a la competitividad, haciendo hincapié principalmente, a la industria manufacturera.

No obstante, lo validamos por medio de una escala llamada Likert, también conocida como método de evaluaciones sumarias, la cual es psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es de uso más amplio en encuestas principalmente, en ciencias sociales.

Análisis estadístico

Para el contraste de las hipótesis definidas aplicamos el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 14.0, el cual permite la recodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario.

Además, utilizamos el análisis ANOVA (Analysis of Variance), es una colección de modelos estadísticos y sus procedimientos asociados, en el cual la varianza está particionada en ciertos componentes debidos a diferentes variables explicativas, el cual consiste en analizar la variación que hay en un conjunto de respuestas y asignar porciones a cada conjunto de variables independientes.

Análisis de resultados

A continuación se muestran los datos obtenidos que aplicamos a las PyME's manufactureras, generamos gráficas y tablas donde se reflejan factores como la competitividad, costos de producción, desempeño financiero, tecnología, inversión y control interno. Las hipótesis fueron formuladas por medio del cuestionario, las cuales se aceptarán o rechazarán mediante los resultados obtenidos en las ANOVAS que generó el programa SPSS.

Tabla No.1. Resultados generales del estudio de las industrias manufactureras

	Empleados	Funcionamiento	Control	Género	Edad	Gerente
N Validos	418	418	418	418	418	418
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Percentiles25	1.00	3.000000	.00	0	2.00	3.00
50	2.00	8.000000	1.00	1.00	2.00	4.00
75	3.00	16.000000	1.00	1.00	3.00	4.00

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En la tabla No.1 mostramos que la mayoría de las PyME's manufactureras encuestadas tienen más de 8 años en funcionamiento. El 25% de las empresas han permanecido en el mercado por 3 años o menos, el 50% sobrepasa los 8 años y el 25% restante, tiene 16 años o más en funcionamiento. Esto refleja que se encuentran en un entorno favorable, puesto que al cumplir 5 años en el mercado significa que existe estabilidad y por lo tanto, hay permanencia.

Tabla No. 2 Datos de frecuencia de los empleados

Empleados	Frecuencia	Porcentaje	P.Válido	P.Acumulado
Menos de 10	193	46.2	46.2	46.2
10-29	83	19.9	19.9	66.0
20-29	48	11.5	11.5	77.5
30-39	26	6.2	6.2	83.7
40-49	21	5.0	5.0	88.8
50-59	11	2.6	2.6	91.4
60 y más	36	8.6	8.6	100.0
Total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En Tabla No. 2., se presentan que las 418 las que se estudiaron, la mayor parte de la muestra son microempresas que abarca un porcentaje de 46.2%, ocupando un segundo lugar, las que cuenta de 10 a 19 empleados con un 19.9%, y ocupando el último lugar las manufactureras que tiene de 50 a 59 empleados con un 2.6%.

Tabla No.3. Control de las Industrias Manufactureras

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P.Acumulado
Sociedad	194	46.4	46.4	46.4
Familiar	224	53.6	53.6	100.0
Total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

Como podemos observar en Tabla No.3., medimos el control ejercido en las PyME's manufactureras, demostrando que estas son manejadas en su mayoría por familiares

representando un 53.6%, o sea, 224 empresas de 418 estudiadas y el 46.4% por sociedades.

Tabla No. 4. Frecuencia de Géneros

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acumulado
Femenino	187	44.7	44.7	44.7
Masculino	231	55.3	55.3	100.00
total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

Asimismo, en Tabla No. 4., observamos el campo laboral en las manufactureras está conformado con mayor frecuencia por el género masculino con un 55.3% y el género femenino con 44.7%.

Tabla No.5. Frecuencia de edad de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Ajustado
20 a 29 años	93	22.2	22.2	22.2
30 a 39 años	154	36.8	36.8	59.1
40 a 49 años	103	24.6	24.6	83.7
50 a 59 años	53	12.7	12.7	96.4
+ de 60 años	15	3.6	3.6	100.0
total	418	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

En Tabla No. 5., el rango de edad con mayor número de trabajadores consta de los 30 a los 39 años con una frecuencia de 154 de 418 casos estudiados y el rango que ocupa el último lugar es 60.

Tabla No. 6. Datos de estudios de empleados

	Frecuencia	Porcentaje	P. Válido	P. Acumulado
Primaria	30	7.2	7.2	7.2
Secundaria	56	13.4	13.4	20.6
Bachillerato	66	15.8	1.8	36.4
Carrera Técnica	247	59.1	59.1	5.5
Licenciatura	18	4.3	4.3	99.8
Maestría	1	2	2	100.
Total	418	100.	100.	

Fuente: Elaboración Propia ANOVAS

En Tabla No. 6., medimos el nivel de educación de los gerentes que operan en las industrias manufactureras que se estudiaron en esta investigación. Se proyectó que el

59.1% tiene el grado de Carrera técnica, un 15.8% le corresponde a aquellos que tiene educación media superior, un 13.4% a los que tiene hasta la escuela secundaria, un 7.2% hasta la primaria, un 4.3% a nivel licenciatura y un .2% en maestría.

Resultados de las hipótesis

En la primera hipótesis planteada Tabla No.7., se cruzaron dos factores, el desarrollo de tecnología y el reemplazo de maquinaria moderna y eficiente. La media cuadrática muestra que hay resultados favorables en relación al entorno dentro y fuera de la industria. El estadístico F es el cociente entre dos estimadores diferentes de la varianza poblacional.

Tabla No. 7. Anova de un factor (desarrollo de tecnología Y remplazo de una maquina moderna)

	Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	27.793	4	6.948	4.218	.002
Intra-grupos	680.408	413	1.647		
total	708.201	417			

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

Observemos que el valor de significancia es menor a 0.05 la hipótesis de igualdad de media debe aceptarse. Por lo tanto, hay similitud en el desarrollo de la tecnología y el reemplazo de la maquinaria moderna y eficiente.

Tabla No. 8. Anova de un factor (las empresas en el momento en que disminuyen sus deudas adquieren negocios o esperan fusionarse)

	Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	25.284	4	6.321	5.781	.000
Intra-grupos	452.557	413	1.093		
total	476.861	417			

Fuente: Elaboración propia de (ANOVAS)

No obstante, observamos que en Tabla No. 8., Como en el caso anterior, el valor de significancia es menor a 0.05, entonces la hipótesis de igualdad de media se acepta. Es

entonces que, las empresas en el momento en el que disminuyen sus deudas si adquieren negocios del mismo giro o esperan fusionarse.

Tabla No. 9. Anova de un factor (Control presupuestal y Retorno de Inversión)

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	111.548	4	27.887	20.355	.000
Intra-grupos	565.821	413	1.370		
total	677.368	417			

Fuente: Elaboración propia ANOVAS

El valor de significancia, en Tabla No. 9, al igual que la Anova anterior, es 0.00, asimismo, la hipótesis de igualdad de media debe aceptarse. Por lo tanto, el Retorno de Inversión de la industria no difiere con el control presupuestal

Tabla No.10. Anova de un factor (Costos de producción bajos y utilidades)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	12.811	4	3.203	2.555	.038
Intra-grupos	517.813	413	1.254		
total	530.624	417			

Fuente: Elaboración propia de (ANOVAS)

La hipótesis de igualdad de las medias en este caso se rechaza ya que el valor de significancia rebasa a 0.05 en Tabla No. 10, las utilidades difieren de los costos de producción bajos. En la media cuadrática se muestra que en Inter-grupos, el resultado no rebasa el límite de 4 puntos y en Intra-grupos no rebasa 1.5, entonces los resultados son favorables.

Conclusiones

En este trabajo identificamos la correlación entre la inversión y las finanzas con respecto a la competitividad de las PyME's manufactureras de la ZMG, debido a que el mercado financiero juega un papel fundamental, ya que reúnen los recursos de capital y sus costos para la producción de bienes y servicios, así se determinan en buena medida el ritmo de la inversión, el crecimiento y la competitividad de las mismas. También abordamos el tema de la inversión en las PyME's, la cual está ligada al crecimiento de una empresa, ya que de ella, se incrementan los activos y patrimonio de la misma, lo cual le permite obtener beneficios futuros a través del uso de estos bienes adquiridos para el funcionamiento de la entidad económica.

Al igual, analizamos el control interno de una organización, el cual es una herramienta que se emplea para llevar responsablemente el manejo óptimo de los recursos que se utilizan, tener información confiable, así como promover la eficiencia y tomar medidas para salvaguardar los activos de la empresa, asegurar confiables y acertados reportes e información, y tomar medidas conforme a las políticas establecidas y con ello, mantener un nivel de competitividad hacia las demás empresas.

Para ello, se realiza un estudio empírico de 418 PyME's, manufactureras de la ZMG. Los resultados obtenidos a través de herramientas estadísticas, llegamos a concluir que al adquirir maquinaria moderna y eficiente, habrá un mayor desarrollo tecnológico en la industria, porque existen otros factores como la capacitación de personal para hacer un buen uso de las mismas.

Además, se comprobó que las empresas con deudas mínimas tienen como objetivo principal fusionarse o adquirir negocios del mismo giro. Como se mencionó anteriormente, el personal de las industrias manufactureras necesita de cursos de capacitación para implementar sistemas de información gerenciales. Posteriormente, se interpretó que al efectuar el control presupuestal hay relación con los resultados positivos en el Retorno de Inversión. En cambio, en la última hipótesis se demostró que al tener costos de producción bajos, no necesariamente las industrias obtendrán altas utilidades.

Es entonces, que tanto la inversión como el control interno son factores que son de importancia en las industrias manufactureras para que haya competitividad en el mercado. Sin embargo, existen otros elementos que influyen como la preparación del personal,

innovación, responsabilidad social, entre otros. Las empresas deben de estar en constante evolución para que haya estabilidad y permanencia en el ámbito empresarial y para ello, se necesita un esfuerzo tanto por parte de los empresarios como en el gobierno de México, para que haya un crecimiento y una solución a los problemas que se enfrentan actualmente.

El tema de esta investigación es relevante debido al impacto de las PyME's, poseen en la economía mexicana en su capacidad generadora de empleo y su aportación al PIB. Es por eso, que se les debe tomar más importancia a sus necesidades por parte de apoyos y oportunidades institucionales debido a que éstas muestran debilidades en las actividades de control, planeación y evaluación de los objetivos, decisiones financieras, y estos son puntos clave para el éxito empresarial.

No obstante, se utilizaron empresas únicamente manufactureras de diversos sectores, aunque valdría la pena una separación para otros estudios. Se manejó el programa estadístico SPSS al ser una herramienta que trabaja con ecuaciones estructurales. Además, para la creación de datos en la investigación se formuló la muestra y dio como resultado 379 estudios, sin embargo, se aplicaron 418 encuestas para dar un margen de encuestas desechadas.

Referencias

- Acosta M., Correa, A. & González, A. L. (2001). Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme comercial canaria. *Documento de Trabajo No. 2, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de La Laguna, España*. Texto completo en: <<http://www.fceye.ull.es/>> Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Ang, J. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance* 1: 1–13.
- Anderson, A. (1999) Diccionario de Economía y Negocios.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive
- Beck, T., Demiygur-Kunt, A. y Maksimovic, V. (2003). The Determinants of Financing Obstacles, World Bank Working Paper, E22, G30, 016.
- Beck, T. (2002). Financial Development and International Trade: Is There a Link?. *Journal of International Economics*, 57(1): 107–31.
- Begg, D., Fischer S., Dornbusch R. & Fernández A., (2006). *Economía*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

- Bodie, Z., Kane A. & Marcus, A. (2004). *Principios de inversiones*. España: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana Editores S. A de C.V.
- Bueno, E. (1993). *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Edit. Pirámide.
- Casilda, R. (2003). Nuevas finanzas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas brasileñas y latinoamericanas, ICE Brasil.
- Cervo, A., & Bervian, P. A. (1998). *Metodología científica*. México: McGraw Hill.
- Chauca, P. (2003) *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. Ciudad de México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Clendenin, J., Christy, G. (1993). Introduction of investments. Fifth edition, Estados Unidos, McGraw Hill.
- Cook, J., Winkle, G. M. (1989). *Auditoria*. Buenos Aires Argentina: 3° Edición, McGraw-Hill.
- Cooper & Librand S.A. (1992). Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.
- Dănescu, T., Prozan, N. & Dănescu, A. (2011). Internal control activities: Cause and effect of a good governance of accounting reportings and fiscal declarations. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 2011.
- Di Tomaso, M. & Dubbini, S. (2000). Towards a Theory of the Small Firm Theoretical Aspects and Some Policy Implications, Desarrollo Productivo 87, CEPAL.
- Dussel, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: Condiciones, relevancia en la economía y retos de política. Economía UNAM, vol. 1 núm. 2, pp. 64-84.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. 5ª ed. International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Fanelli, J.M. & Medhora R. (Ed.). (2002). Finance and Competitiveness: Framework and Synthesis. *Finance and Competitiveness in Developing Countries*, pp. 1–19. Ottawa: International Development Research Centre.
- González A., Cabrale S. (2010). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la UBPC Yamaquelles*, Edición electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2010d/796/ Fecha de consulta: 18 de Julio 2012
- González, A. (2011). La industria manufacturera. *El economista*. Recuperado de <http://elempresario.mx/opinion/industria-manufacturera> Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Haque, I. (1995). *Trade, Technology, and International Competitiveness*. Washington, DC: World Bank.
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. 60-61.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad Industrial en México*. México: UAM, Primera Edición.

- Kletzer, K. & Pranab B. (1987). Credit Markets and International Trade. *Journal of Development Economics*, 27(1-2): 57-70.
- Krugman P. & Obstfeld M. (1994). *International economics*. New York: Harper Collins.
- Laski, J. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión*, 30(9) 24-16.
- Nordhaus, S., (2006). *Economía*. México: Editorial McGraw-Hill. 18Va Edición, Organización, Madrid: Ed. Pirámide.
- Pérez, J. (1997). *Estrategia y políticas financieras*. Madrid: Editorial. Esic.
- Pérez. (2008). *Competitividad Empresarial: Un nuevo concepto*. Recuperado http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto. Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. marzo-abril.
- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Valle, Á. (2008). El financiamiento como palanca de competitividad, Ponencia. *XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Tijuana, Baja California*. Recuperado: <http://ftp.eia.edu.co/academico/Postgrado/Finanzas%20Corporativas%206/Administracion%20Financiera/KTNO%20Negativo.pdf> Fecha de consulta: 18 de Julio 2012.



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA REGIÓN CENTRO - OCCIDENTE"

Estimado empresario: estamos realizando una investigación para determinar el nivel de competitividad de las Pymes en los Estados de Aguascalientes, Jalisco y Colima. Esperamos su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____
 DIRECCIÓN: c/ _____ No _____
 COLONIA _____ MUNICIPIO _____
 CIUDAD _____ C.P. _____
 ACTIVIDAD o GIRO: _____

- 1.- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?..... Empleados
- 2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?..... años
- 3.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):
 SI NO (Continúa en la pregunta 5)
- 4.- Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?
 SI NO
- 5.- El género del director general / gerente de su empresa, es:
 Masculino Femenino
- 6.- ¿Cuál es la edad del gerente? años
- 7.- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa? años
- 8.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente de su empresa?:

1	Educación Básica	2	Bachillerato
3	Carrera Técnica o Comercial	4	Licenciatura o Ingeniería
5	Maestría	6	Doctorado

BLOQUE VI: COMPETITIVIDAD

20. - Comparado con el promedio del sector (desempeño financiero)...		Total desacuerdo			Total acuerdo		
FP1	Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años	1	2	3	4	5	
FP2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5	
FP3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años	1	2	3	4	5	
FP4	Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5	
FP5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años	1	2	3	4	5	
FP6	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales	1	2	3	4	5	

21.- Comparado con el promedio del sector (costos de producción)...		Total desacuerdo			Total acuerdo		
PC1	Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad	1	2	3	4	5	
PC2	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5	
PC3	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5	
PC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5	
PC5	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5	
PC6	Los costos de producción en nuestra empresa son bajos	1	2	3	4	5	
22.- Trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores en cuanto a (tecnología)...		Total desacuerdo			Total acuerdo		

EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES MEXICANAS



Autores:

Magda Gabriela
Sánchez Trujillo
Juan Luis Reyes Cruz

Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Tepeji
GI. Desarrollo de
organizaciones inteligentes
sustentables

mgabyst@gmail.com
jlreyes@hitmail.com

RESUMEN

Es necesario saber cómo impacta el *liderazgo estratégico* en la competitividad de las Mipymes en México. Desde nuestra perspectiva, el reto consiste en vincular el liderazgo estratégico con las competencias de las Mipymes para que en congruencia con su entorno mejoren sus niveles de competitividad; esto implica la formulación e implementación de estrategias que realmente necesiten las empresas para lograr obtener mejores rendimientos y asegurar la permanencia en el mercado.

Este trabajo se centra en un enfoque cualitativo para descubrir con base en la información obtenida la forma en que podrá orientarse el desempeño de las Mipymes hacia la competitividad. Los resultados permiten identificar las variables principales del liderazgo estratégico a la luz del caso estudiado, en función de cómo la observan los empleados que la integran y cómo es dirigida por sus líderes.

Palabras clave: Estrategias, liderazgo estratégico, competitividad, Mipymes.

Introducción

La propuesta y el enfoque que se ha desarrollado en el presente trabajo está sustentado en un modelo de *Dirección Estratégica*; surge de la importancia de crear conciencia en las MIPYMES de México sobre el impacto positivo que tiene en ellas desarrollar un *liderazgo estratégico*, en la medida que conozcan sus capacidades y recursos, sean adaptables al cambio, desarrollen una cultura innovadora, creen estructuras flexibles, mantengan un adecuado clima laboral, implementen planes de sucesión, etc.

De esta forma, se pretende realizar un acercamiento teórico sobre *liderazgo estratégico* y explicar cómo se convierte en un factor básico para la competitividad del modelo de negocio de cualquier empresa, el cual tiene que ser llevado principalmente por el director o dueño de la MIPYME pero logrando que toda la organización se encamine al logro de objetivos comunes. Un entorno económico altamente dinámico supone un aprendizaje permanente por parte del empresario y de la organización, que ponga de manifiesto sus capacidades y habilidades para que sumadas a una estrategia y liderazgo adecuados generen competitividad.

Los objetivos de esta investigación son:

1. Explicar el valor de liderazgo estratégico y como éste determina la competitividad de las MIPYMES a través de un estudio de caso.
2. Identificar y describir las variables que forman el *liderazgo estratégico*.
3. Proponer un instrumento para evaluar el *liderazgo estratégico* en el desempeño competitivo de una MIPYME.

A lo largo de la investigación se encontró, que la aportación teórica y práctica sobre el *liderazgo estratégico* ha sido desarrollada principalmente a describir cómo se lleva a cabo en grandes organizaciones, pero no se aplica a empresas de estructuras mucho más pequeñas donde generalmente los dueños son quienes toman las decisiones, por lo tanto, se considera determinante que las MIPYMES mexicanas conozcan y tengan información a la mano sobre este tema, dado que éstas generan el 73% de los empleos, representan el 77% del producto interno bruto y cuentan con una participación del 47% en el sector

servicios, 26% en el sector comercio, 18% en el sector de manufactura y 9% en otras actividades (EXPANSIÓN, 2013). Así pues, si las micro, pequeñas y medianas empresas mejoran su competitividad, reducirán su riesgo de quiebra y se fortalecerá el mercado interno del país, renovando su cadena productiva que mejore las condiciones de vida de la población.

Se toma como referencia el análisis de una empresa exitosa en su modelo de *liderazgo estratégico* (Ibernergias), y se presenta una herramienta que permite evaluar y diagnosticar el *liderazgo estratégico* de una MIPYME en México.

Se trata de analizar el modelo de liderazgo estratégico de una empresa exitosa como Ibernergias con el de una pyme que ha sido muy relevante y productiva a lo largo de los últimos años y que además tiene presencia en todo México: Textiles Agrícolas. Una empresa mexicana, fundada de casi cuatro décadas de vida en el país. En sus inicios el enfoque principal de la empresa estaba en la fabricación de malla plástica tejida conocida como tela a cuadros, utilizada en las bolsas de mandado. Para el año de 1985, la empresa cambia sus operaciones en el estado de Guanajuato.

A partir de ese año las líneas productivas se ampliaron para la fabricación de diferentes tipos de mallas plásticas conocida como malla sombra, mosquitero, anti-granizo, anti-áfidos. Desde hace más de 3 décadas la dirección de la empresa, se ha preocupado continuamente en mejorar la calidad y servicio, buscando que sus clientes queden 100% satisfechos. Actualmente se puede considerar esta Mipyme como líder en mallas plásticas tejidas en México.

En el apartado dos, se pueden encontrar los antecedentes sobre el Liderazgo estratégico en las organizaciones de las cuales se puede confirmar que existen variables que son fundamentales para desarrollar el liderazgo estratégico en las organizaciones. A su vez en la sección tres se encuentran definiciones de liderazgo estratégico y de competitividad desde la perspectiva de distintos autores así como sus características más importantes. Ya con la referencia teórica y el análisis de una empresa exitosa como Ibernergias en su modelo de *liderazgo estratégico* y su impacto en su competitividad versus una Mipyme líder en el mercado, a lo largo del apartado cuatro se presentan los materiales y métodos de una herramienta que permite diagnosticar el *liderazgo estratégico* de la MIPYME y su

posible impacto en su competitividad estudiada, mediante la observación no estructurada, revisión de documentos, discusión en grupo que permitió integrar un test de once variables que se aplicación *in situ al* responsable de la empresa.

Cada una de las once dimensiones arroja un resultado numérico en el test, lo cual permite a la empresa identificar cuáles son los puntos en los que se requiere mayor desarrollo, en el apartado cinco se muestra el test seguido de su aplicación y los resultados del instrumento aplicado a la Mipyme, finalmente se presentan las conclusiones y se propone una guía con recomendaciones a seguir para fortalecer cada una de las variables que se han referido como área de oportunidad, lo cual le permitirá a la MIPYME ser más competitiva dentro de la industria en la que participa.

Marco Teórico

El objetivo de esta investigación es explicar el valor del *liderazgo estratégico* y como éste determina la competitividad de las MIPYMES en México. Derivado de la revisión bibliográfica, se encontró que son muchos los trabajos que analizan la importancia de las variables externas frente a las internas, pero son escasos los que profundizan en la parte interna para identificar cuáles son las variables que la empresa debe asegurar o aplicar para ser competitiva y lograr su continuidad.

Kenichi Ohmae (1982) menciona que sin competencia no existe la estrategia, por lo tanto es necesario que la organización este dotada de una ventaja competitiva de esta manera el Liderazgo estratégico intenta alterar las fuerzas de la compañía en relación con la de sus competidores en una forma más eficaz.

Sin embargo, el Liderazgo estratégico no podría ser implantado sin la ayuda del Líder como individuo.

El modelo conceptual "Upper Echelon" propuesto por Hambrick y Mason, (1984) propone que los resultados estratégicos y de efectividad de la organización son vistos como un reflejo de los valores y bases cognitivas de los dueños o dirigentes de la empresa, por lo tanto es de importancia generar dentro de las MIPYMES la conciencia del liderazgo estratégico orientado a obtener mejores resultados dentro de la organización.

Por otro lado Sydney y Finkelstein, (1992) resalta la importancia del poder de los directivos en las decisiones estratégicas de las organizaciones y propone que al estudiar al líder se puede conocer el funcionamiento de la organización.

Además en un estudio conjunto Finkelstein y Haleblan (1993) sostienen que la formulación de la estrategia está determinada por las características del equipo directivo y, por ende, por el estilo de liderazgo.

¿Qué es el Liderazgo Estratégico?

El liderazgo estratégico ha sido íntimamente ligado a la gestión administrativa, por lo tanto no se ha tenido interés en comprender la relevancia de este dentro de las organizaciones como un ente totalmente independiente de la gestión en sí. Por tal motivo D'Souza, (1997) menciona que la diferencia entre estos dos radica en que el *Liderazgo Estratégico* implica "trabajar con y a través de personas para llegar a resultados que no son necesariamente metas institucionales u organizativas mientras que la gestión administrativa puede ser considerada como un tipo especial de liderazgo que considera de mayor importancia la conquista de estas metas".

En cuanto al concepto de Liderazgo estratégico Thompson y Strickland, (2003) mencionan que el liderazgo estratégico eficaz empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y con una visión de hacia dónde se debe dirigir, de aquí se deriva entonces la importancia del liderazgo estratégico en la creación de una visión clara para la organización y orientada a resultados a diferencia del liderazgo tradicional el cual se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia.

Por otro lado Hitt, Ireland y Hoskisson, (2007) lo definen como *la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.*

Blanchard y Zigarmi, (2007) mencionan que el liderazgo está dividido en Liderazgo Operativo y Liderazgo Estratégico, este último enfocado al desarrollo de una visión, cultura e imperativos estratégicos de la organización, los cuales son de importancia para esta investigación.

Según el artículo “Liderazgo Estratégico” de la Leadership Agenda,(2009) el concepto de Liderazgo Estratégico cuenta con tres características importantes:(Ver figura 1).

1. El liderazgo estratégico debe alinear los objetivos estratégicos de la organización, cultura y competencias. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia.

Figura 1. Características de Liderazgo Estratégico



Fuente: Leadership Agenda, (2009)

2. El liderazgo estratégico se enfoca en el desarrollo del liderazgo organizacional y después de la creación de líderes. Esto representa un seguro para la organización ya que al contar con un sistema de liderazgo establecido se disminuyen las pérdidas en caso de la deserción del líder actual al no ser esta dependiente de él como individuo.
3. Crear una marca de liderazgo o “Leadership Brand. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo el cual debe ser una extensión de la marca de la empresa de esta manera se le da un enfoque al exterior donde es más relevante y donde se ve más afectada la organización.

¿Qué es competitividad?

En el mundo globalizado de hoy, las Mipymes no son ajenas a la incorporación de elementos que las grandes empresas han probado exitosamente para ser más competitivas, en ese sentido, si las Mipymes tienen que salir a competir en primera instancia para sobrevivir y después para buscar trascender, es necesario dejar en claro los términos en que se van a desenvolver. Ya citado en algunos trabajos como el de Pérez, Bojorquez y Duarte, Müller (1995), diferencia competencia de competitividad, diciendo que competencia es: "...parte de la lucha económica y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores..." y también considera la competitividad como "el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella". Para dicho autor, el objetivo de la competitividad es siempre "conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados".

Por otro lado, es muy conocido el trabajo de Porter, sobre el cual, Daft menciona que en esta propuesta existen tres estrategias para competir en el mercado: el liderazgo de bajo costo, la diferenciación y el enfoque. En este modelo, se evalúan dos factores, las ventajas competitivas y el campo competitivo. (2005)

Ya Drucker, (2002) ha señalado que los líderes ejecutivos están interesados actualmente en la creación de organizaciones que tengan un alto espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar su competitividad. Se puede considerar que dicho interés tenga la misma aplicación cuando se trata de una Mipyme.

Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben:

- Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas ética y moral.
- Enfocarse en resultados.
- Construir en las fortalezas.
- Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer al menos los requisitos de todas las partes interesadas, incluyendo, clientes, accionistas y el público, así como servir al bien común.

Se pueden ir destacando ciertos elementos sobre la construcción de la competitividad. Tal como lo expresan Siliceo, Casares y González(1999), la competitividad es una condición de sobrevivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua. Fundamentada en los siguientes principios:

- Espíritu innovador y manejo del cambio.
- Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.
- Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades del cliente.
- Calidad, servicio y valor agregado.
- Nuevos compromisos y exigencias de clase mundial y enfoque de negocio.
- Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.
- Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.
- Proceso de mejora continua.
- Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión, valores.
- Sabiduría directiva.

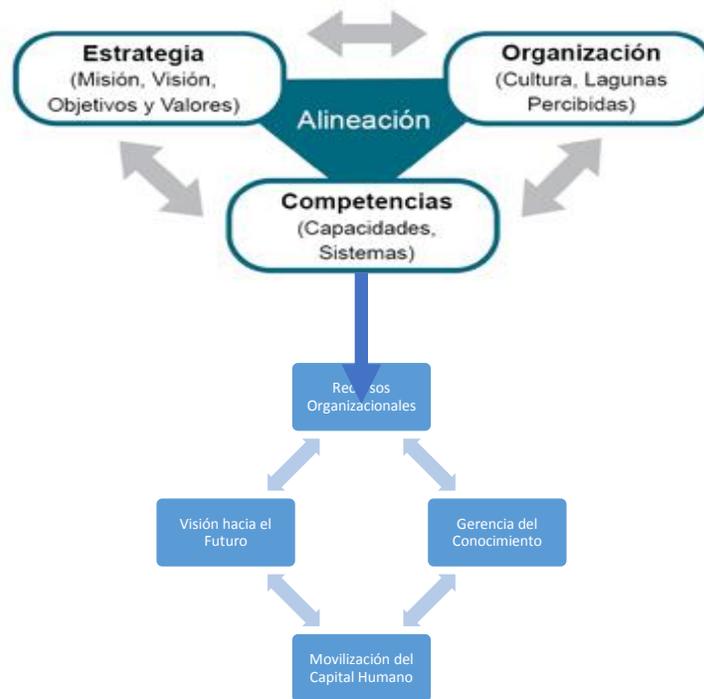
Para Ireland y Hitt (2005), se puede ser competitivo a través del liderazgo estratégico, y sugieren seis componentes por considerar para llevar a cabo un liderazgo efectivo en las entidades:

- Determinar el propósito o la visión de la firma.
- Explotar y mantener las competencias principales de la firma.
- Desarrollar el capital humano.
- Sostener una efectiva cultura organizacional.
- Hacer énfasis en las prácticas éticas en la firma.
- Establecer controles organizacionales balanceados.

Cuando las actividades señaladas en los componentes han sido completadas exitosamente, las prácticas del liderazgo estratégico de las empresas pueden convertirse en una fuente generadora de ventajas competitivas.

Con referencia en el trabajo de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra “Liderazgo y Estrategia: Armas Competitivas Para Empresas Vanguardistas Guillermo Van Der Linde” (s/f), se puede medir la competitividad de las empresas como se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Elementos de competitividad empresarial



Fuente: Adaptado de Van Der Linde (s/f)

Marco contextual de las MIPYMES en México

Definamos qué son las MIPYMES:

Las MIPYMES como cualquier empresa, son entidades económicas capaces de poseer activos, asumir responsabilidades, y comprometerse en actividades económicas y transacciones con terceros. De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad

de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establecen que el tamaño de las empresas estará en función del número de trabajadores y al sector al que pertenezcan de acuerdo con la siguiente estratificación:

Cuadro 1. Criterios empleados para la clasificación de empresas

Estratificación por número de trabajadores			
Sector/ Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	011-50	011-30	011-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 Diciembre 2002

Es importante señalar que *la MIPYME agrupa el mayor porcentaje de empresas de nuestro país, con una importante generación de empleos y una aportación cada vez más creciente al PIB.*(Martinez, Sanchez, Somohano, Garcia, & Marin, 2008)

De acuerdo con el INEGI 2009 en México existen un total de 3,627,059 empresas, de las cuales:

Cuadro 2. Número de empresas, producción y empleados

Número de personal	Empresas	Total de empleados (Número de personas)	Producción Bruta Total (Miles de pesos)
TOTAL NACIONAL	3,627,059.00	20,116,834.00	10,998,426,457.00
0 a 10 personas	3,472,155.00	8,134,476.00	753,114,448.00
11 a 50 personas	125,376.00	2,533,889.00	703,470,917.00
51 a 250 personas	22,999.00	2,371,104.00	1,410,999,290.00
251 y más personas	6,529.00	7,077,365.00	8,130,841,802.00

Fuente: INEGI 2009

Si la información recopilada por el INEGI la contrastamos con la definición de MIPYMES de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público obtenemos los siguientes datos:

1. Más del 90% de todas las empresas en México son MIPYMES.
2. Concentran más del 60% del personal ocupado del país.
3. Generan cerca del 30% de la producción bruta total.

Los giros de negocio en los cuales hay una mayor cantidad de MIPYMES establecidas de acuerdo a INEGI 2009 son:

Comercio	Servicios profesionales.
Manufactura	Servicios profesionales
Transporte	Construcción.

Al 2009, los estados de la república que concentran la mayor cantidad de MIPYMES activas son:

1. Estado de México (582,292)
2. Distrito Federal (414,335)
3. Veracruz (364,124)
4. Jalisco (330,787)
5. Puebla (309,157)

Los estados con MIPYMES que emplean la mayor cantidad de trabajadores son:

1. Distrito Federal (2,929,913)
2. Estado de México (1,705,448)
3. Jalisco (1,248,151)
4. Veracruz (1,013,115)
5. Nuevo León (997,541)

Las actividades que generan la mayor producción bruta total en el país son:

1. Manufactura.
2. Minería.
3. Comercio.
4. Energía eléctrica.
5. Transporte.

Luego de hacer una revisión documental se encontró, que la aportación teórica y práctica sobre el *liderazgo estratégico*, se enfoca a describir como éste se lleva a cabo en grandes organizaciones, detallando por mencionar solo algunas cosas, la importancia de roles dentro de las empresas como el consejo de administración, el equipo de alta dirección o alta gerencia, selección e implementación de estrategias; y no existe un acercamiento a cómo este tendría que ser aplicado y moldeado en organizaciones con una estructura mucho más pequeña, donde una o dos personas (generalmente los dueños) son quienes toman las decisiones.

Aunado a lo anterior, se encontró que varios elementos que influyen en el *liderazgo estratégico* ya sea de forma directa o indirecta están documentados de forma aislada, por ejemplo:

- Dirección Estratégica
- Liderazgo
- Administración estratégica
- FODA de las organizaciones

No existe una visión integradora de todos los conceptos anteriores dentro del *liderazgo estratégico*, enfatizando que este se orienta a la competitividad y al logro de resultados como la suma de varios elementos más no a características individuales u organizacionales.

Como se mencionó anteriormente no existe un acercamiento de cómo llevar o aplicar el *liderazgo estratégico* en organizaciones pequeñas, por lo tanto no se encontró documentación alguna enfocada a las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Las razones por las que se considera determinante que las MIPYMES mexicanas conozcan y tengan información a la mano sobre este tema son las siguientes:

1. Más del 90% de las empresas en nuestro país son MIPYMES, concentran cerca del 80% del personal ocupado en México y generan el 35% del producto interno bruto (Secretaría de Economía, 2009). Por lo tanto, si las pequeñas y medianas empresas mejoran su competitividad, reducen su riesgo de quiebra (Desafortunadamente de acuerdo con un estudio publicado por el Banco Mundial (2007), se estima que de las 200 mil PYMES que se crean anualmente en México, solo 35 mil continúan vigentes después de dos años). México fortalecerá su mercado interno y se detonaría una cadena productiva que mejore las condiciones de vida de la población.
2. Si las MIPYMES incorporan en su *ADN* el liderazgo estratégico, lograrán ser eficientes en la administración de sus recursos, pondrán énfasis en la explotación y conservación de sus competencias centrales y desarrollarán su capital humano, por lo tanto, se elevará el nivel de profesionalismo en las empresas mexicanas.

3. Las personas que dirigen las organizaciones requieren de una visión amplia y concreta de su entorno, que les permita implementar estrategias y guiar el rumbo de la empresa. Si las MIPYMES trabajan con método y no por medio de suposiciones, las decisiones que tomen serán más acertadas y tendrán un mayor impacto en el resultado de su negocio, pues para todo contarán con un análisis y sustento de la información.

Pregunta de investigación

¿Cómo impacta el *liderazgo estratégico* en la competitividad de las MIPYMES en México?

El escenario en el que nacen y se desenvuelven todas las empresas, es un entorno económico altamente competitivo, donde diseñar y ejecutar la estrategia adecuada, marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones. Sumado a lo anterior, en los últimos años se resalta la relevancia del equipo de alta dirección como los responsables de la formulación de estrategias, misión, visión, orientación de la empresa y por supuesto, del logro de resultados en la misma.

Para la micro, pequeña y medianas empresas de México nada de lo que se mencionó anteriormente es ajeno, pero si se habla del equipo de alta dirección es un hecho habitual encontrar que este recae en una sola persona: El dueño de la misma.

La motivación personal del dueño, es un factor de ponderación importante en la orientación que tome la organización, ya que además de darle dirección, enfoca la visión y estrategia de la misma.

Lo anterior desde luego, deja un margen para que el liderazgo estratégico que marcará el rumbo a seguir por la organización, se determine de forma emocional por el empresario y no considere elementos importantes como:

1. Una misión realista.
2. Una visión objetiva y concreta que fundamente las expectativas de crecimiento y evolución de la empresa.
3. Las condiciones del mercado:
 - a. Estrategias de la competencia
 - b. Acceso a uso de tecnología
 - c. Tendencias de la demanda

- d. Calidad de los proveedores y suficiencia de los mismos
 - e. Regulaciones gubernamentales
 - f. Variables micro y macroeconómicas
4. Las verdaderas necesidades o posibilidades de la empresa:
- a. Disponibilidad de recursos (monetarios, materiales y humanos).
 - b. Capacidad de innovación
 - c. Perfil de los colaboradores
 - d. Cultura organizacional

Desde nuestra perspectiva, el reto consiste en vincular el liderazgo estratégico con las habilidades y competencias de las empresas, además de que sean congruentes con su entorno, para lograr un mayor impacto en la competitividad, para lograr la obtención de mejores rendimientos y asegurar su permanencia en el mercado.

Método

El método utilizado para la obtención de datos derivó de las “fuentes de evidencia” (Yin, 1994) que implica la entrevista, las encuestas, la documentación y archivos, cuidando con esta multiplicidad la viabilidad y confiabilidad de nuestro caso como lo recomienda Arzaluz (2005). El diseño de la investigación se apoyó de la teoría fundamentada, ya que las proposiciones que nos ayudaron a entender el fenómeno, surgieron de una manera práctica y concreta, de los datos que se fueron obteniendo (en entrevistas y cuestionarios) durante la misma (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

Como punto de partida se analiza el modelo de negocio de Ibernergias México, el cual está dividido en cuatro pasos los cuales son:

- 1) **Pensamiento estratégico: Hacia un objetivo común.** Los miembros del comité de dirección conocen los recursos y capacidades de la empresa y saben cómo se desarrolla el entorno. A partir de esta premisa, elaboran una misión y una visión, así como también las líneas generales de valores y normas, cultura e identidad corporativa que debería tener la organización.
- 2) **Análisis externo e interno:** En este paso, el comité de dirección y los responsables de la elaboración de la estrategia deben analizar el entorno externo (análisis PEST, del sector y del mercado, de los proveedores, los distribuidores, el

sistema de valor, los mercados complementarios y sustitutivos, los competidores actuales y potenciales, los consumidores, los stakeholders y shareholders) y el entorno interno (capital intelectual, diferenciadores clave, análisis de puntos de venta únicos, de las competencias, procesos y actividades clave, de la estructura y de la cadena de valor).

- 3) **Formulación de la estrategia:** Tras esto, los encargados de la estrategia deben formular en primer lugar varios escenarios de desarrollo. Para ello se suelen emplear las técnicas de análisis de sensibilidad económica, planificación de escenarios sobre una matriz con dimensiones de impacto en el negocio e incertidumbre, el clásico análisis FODA y la posición competitiva. Una vez decidido el escenario, proviene una segunda fase de la formulación que es decidir qué queremos obtener y cómo vamos a conseguirlo
- 4) **Formulación de la estrategia fase final:** En esta etapa, todos los actores implicados en la estrategia recogen toda la información y decisiones de la formulación y la plasman en un plan estratégico al que se le añaden los planes funcionales (el desarrollo de la estrategia en cada una de las unidades de negocio, unidades funcionales y unidades de soporte y servicio), así como los planes de acción y los presupuestos.

Textiles Agrícolas y su modelo de liderazgo

Como se mencionó anteriormente Textiles Agrícolas, es una empresa mexicana, en sus inicios el enfoque principal de la empresa estaba en la fabricación de malla plástica tejida conocida como tela a cuadros, utilizada en las bolsas utilizadas para compras en el mercado en México. Para el año de 1985, el fundador decide abrir operaciones en la ciudad de Celaya, Guanajuato.

A partir de ese año las líneas productivas se ampliaron para la fabricación de diferentes tipos de mallas plásticas conocida como malla sombra, mosquitero, anti-granizo, anti-áfidos. Desde hace más de 3 décadas la dirección, se ha esforzado continuamente en mejorar la calidad y servicio, para que sus clientes queden 100% satisfechos. Actualmente la empresa es líder en mallas plásticas tejidas.

Una vez identificados los pasos del modelo estratégico que utiliza la empresa de referencia Ibernergias es identificar algunas variables que se fueron ampliando a través

de entrevista que fue realizada *in situ* con el responsable de la empresa, se definen ahora, las variables que serán de utilidad para la propuesta del test con que se pretende medir dicho liderazgo.

Criterio para la recopilación de datos

Para su formulación nos basamos en la información derivada de entrevistas y documentos proporcionados por la empresa, enfocada básicamente en cubrir el tema en cuestión para identificar obstáculos, aciertos, y propuestas de mejora.

Se revisó como referencia el test de autoevaluación de los directivos sobre liderazgo estratégico, habilidades directivas, delegación de autoridad y dotes personales que propone Soriano (2010) sobre gestión pymes.

El cuestionario se integró con 11 dimensiones cada una con preguntas específicas para lograr una mejor medición. Cada rubro representa una categoría y se le otorga un puntaje máximo de diez puntos, si la empresa fuese 100% efectiva en las variables que conducen al liderazgo estratégico obtendría un puntaje máximo de 110 puntos cuidando que el valor asignado a cada concepto estén repartidos en tres niveles de eficiencia: Bajo, medio y alto (Ver Anexo 1).

Se detallan las variables del liderazgo estratégico y se proporciona la descripción de las mismas las cuales se podrán analizar con respecto a los resultados de la aplicación a la empresa pyme mexicana (Textiles agrícolas).

Definición de dimensiones

La definición de las dimensiones se realizó tomando como referencia la investigación documental, con la base empírica del modelo de *liderazgo estratégico* de Ibernergías, ya que es una empresa trasnacional que ha demostrado ser exitosa y competitiva a lo largo del tiempo en el campo de la energía. El resultado de la investigación documental permitió corroborar que no existe un concepto integral del liderazgo estratégico, en la justificación de la investigación se menciona que el liderazgo estratégico consiste en la suma de varios elementos, la alineación y congruencia entre ellos para el logro de uno o varios objetivos finales; más no en características aisladas que por sí solas generarían valor. Dichos elementos sirven de referencia para comparar un liderazgo exitoso ya probado con el liderazgo que se aplica en la pyme mexicana de referencia.

Entre las principales dimensiones que deben ser analizadas para determinar la existencia de un verdadero Liderazgo estratégico se encuentran (González, Fuoman, & Cabrera, 2010):

- **Pensamiento Estratégico:** Permite a los directivos incorporar valores tanto individuales como organizacionales, así como los criterios definidos en la misión, visión y estrategias. El líder con un pensamiento estratégico debe ser capaz de comprender a la empresa y su relación con el entorno.
- **Actitud estratégica:** es la voluntad de compartir el pensamiento estratégico, mediante la utilización de técnicas de dirección, a todos los miembros de la organización, contribuyendo a cambiar en los trabajadores el pensamiento tradicional, inflexible y rutinario hacia un pensamiento estratégico que los guíe y motive en la consecución de metas superiores
- **Intención estratégica:** voluntad o deseo deliberado de los líderes estratégicos en implicar a todos los niveles para liderar esta perspectiva de dirección desde su radio de acción. Esto puede comprenderse como la desagregación de la estrategia a cada Unidad Básica de Producción (UBP) hasta el plan de trabajo individual con el impacto que corresponde en el logro de los objetivos y por consiguiente en la misión y en el horizonte futuro de la organización.

Podemos entonces desprender los módulos para evaluar el liderazgo estratégico de las MIPYMES para que estas puedan ser competitivas dentro de la industria en la que participan, los cuales son:

- a. **Misión:** Es el punto que destaca la razón de ser de las MIPYMES y sobre todo hace énfasis en lo más atractivo de su modelo de negocio. La formulación debe partir de un análisis que contemple el entorno en el que se desenvolverá la empresa, para que lo definido tenga relevancia y encaje en las condiciones reales del mercado.
- b. **Visión:** Expone hacia donde se quiere llevar a la MIPYME y en lo que se tiene que convertir en el mediano plazo. Debe tomar en cuenta el impacto de nueva tecnología, las tendencias de la demanda y el sector o mercado donde pretende tener influencia.
- c. **Valores:** Deben ser los pilares de toda MIPYME ya que definen cómo se hace el trabajo en la organización, especialmente cómo se comportan todos los miembros de la misma y marcan patrones para la toma de decisiones en la alta dirección.

- d. Establecimiento de objetivos: En efecto cascada, comenzando por la misma empresa, la dirección general, cada área y trabajador debe conocer y tener claros los objetivos que tiene que alcanzar y las acciones que debe realizar para lograrlo.
- e. Conocimiento del entorno: Como una mejor práctica las MiPYMES tendrían que tener documentado lo que sucede dentro de su industria a manera de tener disponible un termómetro que les permita tomar buenas decisiones, por ejemplo quién es y qué es lo que está haciendo su competencia (estrategias, alianzas, desarrollo de nuevos productos, incorporación de nueva tecnología, etc.), comportamiento de la demanda, (tasa de crecimiento del mercado, gustos y preferencias), proveedores (suficiencia, ubicación estratégica de los mismos y disponibilidad de productos sustitutos), regulaciones gubernamentales que impacten el desarrollo de los negocios y variables económicas (desempleo, PIB, tipo de cambio e inflación).
- f. Cultura Organizacional: Es un elemento de carácter simbólico, lo que hace es crear una identidad única que compartirán todos los miembros de la MIPYME desde empleados hasta dueños.
- g. Ventajas competitivas: Qué características (procesos, productos, modelo de negocio, etc.) diferencian a la MIPYME de los demás competidores y hacen a la MIPYME más atractiva para sus clientes o accionistas.
- h. Comunicación organizacional: En una estructura de empleados más pequeña como el de las MIPYMES, el proceso de comunicación debe ser más sencillo, directo e inmediato. Consiste en informar y asegurarse que todos los miembros de la organización (receptores) estén al tanto de los planes estratégicos, de la visión y misión, valores, códigos de conducta, metas, etc., utilizando las herramientas que se tengan al alcance: Teléfono, reuniones, mails, videoconferencias, manuales, circulares, medios visuales, etc.
- i. Planes de sucesión: Siendo que la mayoría de las MiPYMES son de carácter familiar, es importante que cuenten con un proceso para la elección de la persona que promete un mejor potencial para ejercer el liderazgo y ejecutar las estrategias de la empresa cuando el director, dueño o gerente actual tenga que retirarse.
- j. Disponibilidad de recursos: Se refiere a que las MiPYMES tienen que ser conscientes de la suficiencia que tienen de capital para financiar las actividades o proyectos propuestos, su número de empleados y la infraestructura que posee para el desarrollo de sus actividades.

- k. Características del director general o dueño: Habla de identificar y analizar habilidades interpersonales, nivel de aspiraciones, tolerancia a la ambigüedad, compromiso con la organización y sus resultados.

Test de Liderazgo Estratégico

Como propuesta de la investigación se considera que un instrumento que puede permitir conocer la situación de las MIPYMES a través de la identificación y valoración de algunas dimensiones en su diseño organizacional alcanzadas por su liderazgo estratégico.

Interpretación de resultados por dimensión

La suma de los puntos en el “Nivel Alto” en cada categoría es 10, que es la puntuación máxima. De acuerdo a cada categoría se estableció el siguiente semáforo de acuerdo a la sumatoria obtenida:

Resultado	Semáforo
10.0	Estado excelente de la variable
9.0	Muy buen estado de la variable
8.0	Bien (No descuidar la variable)
7.0	Regular (Importante atender, futuros problemas)
≤ 6.0	Deficiencia (Necesita atención urgente)

Interpretación de resultados integrales del test

La suma de los puntos en el “Nivel Alto” de todo el test es 110, que es la puntuación máxima. De acuerdo al resultado obtenido por la sumatoria de todos los puntos de las 11 categorías, se estableció el siguiente semáforo de acuerdo a la sumatoria obtenida:

Resultado	Semáforo
≥100.0	El liderazgo estratégico está funcionando y deberá conducir a un alto desempeño de la MIPYME en el sector.
≤99 ≥ 70	Existen variables que deben ser revisadas para no comprometer los resultados, pero en general el liderazgo estratégico de la empresa es el correcto.
≤69 ≥60	Importante atender las variables críticas para evitar futuros problemas de desempeño.
<60	Las acciones de la MIPyME y su Liderazgo estratégico no están vinculadas entre sí, es necesario reestructurar las ideas y operación del negocio.

Resultados Preliminares

Se aplicó una prueba piloto a la empresa en cuestión. De los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de diagnóstico de liderazgo estratégico, podemos deducir el comportamiento de la Mype como sigue:

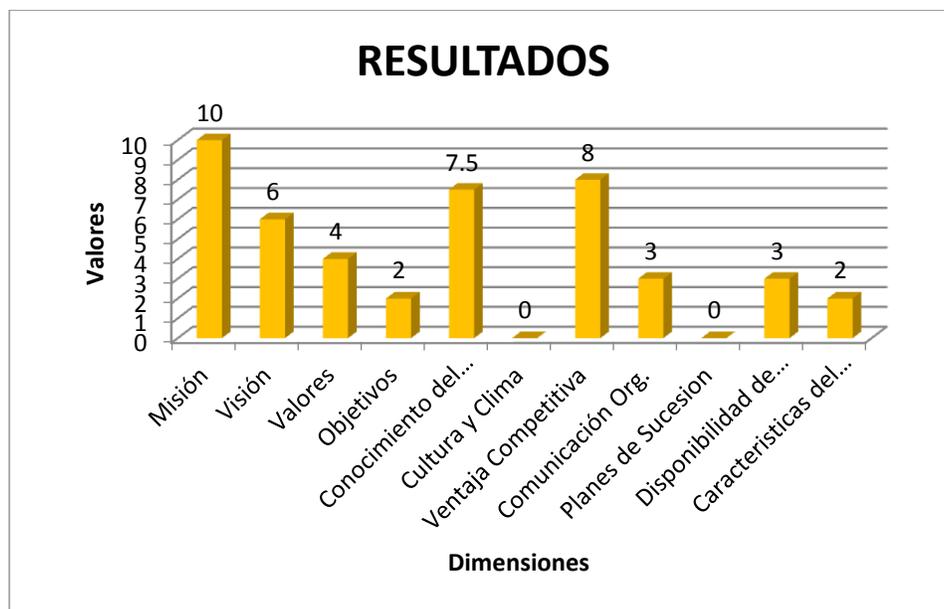
La empresa ha tenido grandes avances desde su fundación, la visión de su fundador y actual director ha sido un factor decisivo para ampliar y diversificar sus productos y mercado.

Como mencionamos lo que pretendemos es determinar el grado en que el liderazgo estratégico impacta positivamente en el desempeño de las MIPYMES en México.

El cuestionario mide y valora el estado de los aspectos más importantes de la organización y con respecto a su entorno. Sin embargo creemos que el test puede ser mejorado incorporando o perfeccionando otros elementos como aspectos financieros y de mercado que midan de forma más puntual algún factor de competitividad de un sector (res).

En la gráfica1 se condensan los resultados.

Gráfica 1
Resultados de Aplicación de Diagnóstico de Liderazgo Estratégico



Fuente: A partir de datos obtenidos en la empresa.

Las dimensiones con mayor puntaje son la misión, ventaja competitiva y conocimiento del entorno, seguido de la visión, estos resultados sugieren que en efecto ha sido que utilizan la experiencia y el liderazgo como un hecho definitorio que la fortalece. Dicho lo anterior, empero, subrayamos que los rubros de valores, objetivos, comunicación organizacional y la disponibilidad de recursos son aspectos débiles que requerirían atención inmediata, ya que si bien se han producido resultados revolucionarios, estos requieren lograrse de igual manera mediante procesos revolucionarios.

Otros aspectos que llaman fuertemente la atención por lo nulo de sus resultados son la cultura y el clima organizacional, así como, los planes de sucesión. Todas las compañías tienen una cultura y algunas tienen disciplina, pero pocas tienen una cultura de disciplina. Cuando se tiene gente disciplinada no se requiere jerarquía y es en este punto que el liderazgo estratégico juega un papel importante para combinar una cultura de disciplina con una ética de empresariado para alcanzar un alto rendimiento.

Vemos también que la empresa no es ajena a los problemas de las mypes familiares en cuanto a los planes de sucesión. Hasta este momento es un punto que no ha sido ampliamente considerado, sin embargo la dirección considera que para adaptarse a un mundo cambiante se requiere llevar a bordo personas competentes.

De manera general vemos que la problemática de liderazgo estratégico a la que se enfrenta esta PyME está relacionada con:

Cultura empresarial	Desarticulación entre la filosofía de la organización y la operación de la misma
Sistemas operativos de comunicación deficientes	Problemas de comunicación en la organización.
Personal poco capacitado y sin compromiso	Carentes programas capacitación, promoción y reconocimiento del personal
Estructura de negocios	Procesos sub óptimos, sistemas de gestión obsoletos.

Hasta este punto vemos que el liderazgo que ha tenido esta empresa la ha llevado a alcanzar buenos resultados, más no óptimos, están en el camino y en efecto la estrategia que utilice el líder seguirá siendo un factor decisivo para lograrlo.

Evidentemente que esta forma de concepción del negocio es propia de empresas en las que particularmente las funciones de marketing – producción se encuentran desarticuladas. En este sentido la propuesta del test de diagnóstico requería no solo recoger datos enfocados el responsable de la empresa y su impacto en el negocio, sino medir la función estratégica empresa – competitividad en mercado.

Conclusiones

Era necesario estudiar el *liderazgo estratégico* desde una perspectiva diferente en donde se puede medir su impacto en la competitividad.

Como se mencionó en el desarrollo de la presente investigación, para nosotros el concepto de *liderazgo estratégico* trasciende más allá de solo definir si la persona que está al frente de una empresa toma las decisiones adecuadas o explicar su estilo de liderazgo y personalidad, también nos esforzamos por dejar claro que el concepto es más que diseñar y ejecutar una estrategia para lograr el éxito.

La definición de liderazgo estratégico en este caso es mucho más amplia, éste se convierte en el medio que guía a la empresa hacia un buen desempeño y deja de ser un concepto que se alcanza solo por casualidad o si la organización tiene buenos resultados. Conduciendo su negocio con liderazgo estratégico y siguiendo una metodología, podrán mejorar los aspectos que necesiten mayor desarrollo.

- El *liderazgo estratégico* sí puede impactar positivamente en la competitividad de las MIPYMES Mexicanas.

Es posible diseñar una ruta o mapa estratégico que conduzcan a incrementar el valor de la MIPYME para sus accionistas; consiguiendo por ende que ésta logre su permanencia en el mercado al ser rentable para sus socios y atractiva para el mercado.

Tomando como base el liderazgo estratégico de la gran empresa concluimos que dicho liderazgo pudiera ser replicado teóricamente en una menor escala, ya que las MIPyMES cuentan con estructuras menos complejas y más flexibles, sin embargo, el reto es cambiar los paradigmas culturales de los dueños o directores de las empresas.

Dirigir una MIPYME con *liderazgo estratégico* permitiría la integración de los conceptos más relevantes en cualquier negocio.



Existe un amplio campo de acción en las MIPYMES Mexicanas para la aplicación de un nuevo paradigma entorno al liderazgo estratégico.

Al presentar este avance de la investigación nos ha dejado claro que lo que se tiene desarrollado de la misma, es una propuesta que aún tendría que ser puesta a prueba en un grupo de estudio de MIPYMES incluyendo dimensiones como: desarrollo de capital humano, análisis de mercado y como enfrentan las oportunidades de negocio para corroborar los efectos y beneficios de implementar una metodología como la que proponemos.

Referencias

Banco Mundial. (2007). Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

D'Souza, A. (1997). *Descubre tu liderazgo*. Maliño (Cantabria): Sal Terrae.

Drucker, P. (2002). *Executive Leadership and Effectiveness*. New York: Harper Business Book.

EXPANSIÓN. (2013). El aporte de las PYMES. *EXPANSIÓN*, 96.

- Finkelstein, & Sydney. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal* , 505-538.
- González, P. M., Fuoman, E. M., & Cabrera, R. (2010). Procedimiento de evaluación del liderazgo estratégico en los sistemas organizativos. *Revista Electrónica Granma Ciencia* .
- Haleblian, J., & Sydney, F. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *The Academy of Management Journal* , 844-863.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review* , 193-206.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. Cengage Learning Editores.
- Ireland, R. y. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive* , 63-77.
- Leadership Bussines Consulting. (Enero de 2009). *Leadership Agenda*. Obtenido de <http://www.leadership-agenda.com/index.php?id=72&nm=1&lang=3>
- Pontificia Universidad Católica Madre y. (s/f). LIDERAZGO Y ESTRATEGIA: ARMAS COMPETITIVAS PARA EMPRESAS VANGUARDISTAS GUILLERMO VAN DER LINDE. *Leadership, review of managers* .
- Martinez, G. j., Sanchez, T. V., Somohano, R. F., Garcia, P. d., & Marin, H. S. (2008). *Análisis Estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa*. México: UAEH.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *CEPAL Review* , 137-148.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. McGraw Hill.
- Richard, L. D. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Secretaría de Economía. (2009). *CONTACTO PYME*.
- Soriano, S. C. (2010). *Recursos de Gestión para las PYMES*. Obtenido de www.rgpymes.com
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. Mc Graw
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: SAGE.
- Censo Económico 2009, INEGI.
<http://www.iberdrola.es>
<http://www.iberdrola.es/webibd/corporativa/ibernergias?IDPAG=ESWEBCONLINLATMEXICO&codCache=12797200607173054>

ANEXO 1 Test de Liderazgo Estratégico

Situación actual / Conceptos relacionados con la empresa	Nivel de situación presente (Califique 1 de 3 niveles para cada pregunta)						Total Pts
	Bajo	Pts	Medio	Pts	Alto	Pts	
F) CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL							A=B+...+F
¿La organización se preocupa por la constante motivación y satisfacción de su personal?	No le interesa	0	Se preocupa pero no sabe cómo	1	Tiene un sistema adecuado que funciona para su personal	2	B
¿Existen incentivos y reconocimientos por el desempeño de los trabajadores?	No existen	0	Sólo algunos	1	Tiene un sistema adecuado para el reconocimiento de personal	2	C
¿La empresa cuenta con planes de inducción y capacitación para promover sus valores organizacionales?	No le interesa	0	Se preocupa pero no sabe cómo	1	Está siempre atento en las necesidades de sus trabajadores	2	D
¿La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas en el personal?	No les importa	0	Existen algunos roces entre el personal	1	Se promueven y se desarrollan constantemente esas habilidades	2	E
¿Se promueve la participación, toma de decisiones y liderazgo personal?	No se promueve	0	Se deja a conveniencia	1	Se promueven y se desarrollan constantemente esas habilidades	2	F
G) VENTAJAS COMPETITIVAS							A=B+C+D
¿La empresa tiene identificados el(los) elemento(s) de valor agregado que la distinguen de la competencia?	No sabe	1	Conoce algunos	3	Los tiene identificados y los explota en su modelo de negocio	6	B
¿Se preocupa por mejorar e innovar constantemente sus procesos, productos o servicios?	No le preocupa	0	Sí, pero no le da importancia	1	Sí y se promueve la participación de todos los trabajadores	2	C
¿Se monitorea el mercado para corroborar que la(s) ventaja(s) que se tiene(n) sigue(n) siendo única(s) respecto a la competencia?	No se hace	0	Le preocupa pero no sabe cómo hacerlo	1	Sí, por eso la innovación y mejora continua está en el ADN de la empresa	2	D
H) COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							A=B+C+D
¿La MIPYME cuenta con un sistema de comunicación rápido y efectivo?	No hay comunicación	0	Existen algunas fallas y barreras en la comunicación	2	Se da perfectamente en todos los sentidos	5	B
¿Los medios de comunicación son suficientes para conocer los cambios que hay en la empresa y que afectan a los trabajadores?	Solo hay un medio de comunicación	1	Se emplean entre 2 y 3 medios de comunicación	3	Se emplean más de 5 medios de comunicación	3	C
¿Todos los trabajadores comprenden y conocen la estrategia, la evolución de la compañía y lo que se espera de su trabajo?	No lo saben	0	Lo sabe solo la dirección o el dueño	1	Sí, todos fueron informados y lo entienden	2	D
I) PLANES DE SUCESIÓN							A=B+C
¿En caso de que el director actual tenga que separarse de la empresa, se tiene definido un plan de acción a seguir?	No	0	Se definirá en el momento	3	Sí, existe un criterio establecido para dar continuidad al negocio	5	B
¿Existen planes de carrera?	No	0	Sí, pero no es para todos	3	Sí, existe un criterio establecido para dar oportunidades de crecimiento	5	C
Situación actual / Conceptos relacionados con la empresa	Nivel de situación presente (Califique 1 de 3 niveles para cada pregunta)						Total Pts
	Bajo	Pts	Medio	Pts	Alto	Pts	

J) DISPONIBILIDAD DE RECURSOS							A=B+...+F
¿El personal de la MIPYME cuenta con el equipo, material y herramientas de trabajo necesarias?	No cuenta con ello	0	Es insuficiente	1	Tiene lo mínimo necesario	2	B
¿Se cuenta con el equipo/tecnología adecuada para ser una empresa competitiva?	No	0	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	1	Sí y se utiliza adecuadamente	2	C
¿El número de trabajadores es el adecuado para la empresa?	Hace falta personal	0	Hay puestos de sobra	1	Se tiene el nivel óptimo	2	D
¿Se planean los recursos requeridos para la operación del negocio?	No	0	Algunos	1	Siempre se cuenta con los recursos necesarios	2	E
¿Se analiza el comportamiento de la utilidad, ventas, costos y gastos periódicos?	No	0	A veces	1	Sí, además se lleva un registro del mismo	2	F

K) CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR GENERAL O DUEÑO							A=B+...+E
¿El director general o dueño conoce sus habilidades y limitaciones como líder de la organización?	No sabe	0	Conoce algunas	1	Sí las conoce y se capacita	2	B
¿El director general o dueño tiene habilidades de administración de una empresa?	No sabe	1	Conoce algunas	2	Continuamente se evalúa y se capacita	3	C
¿El director general o dueño se ocupa de conocer, evaluar y aprovechar las oportunidades del entorno?	No le preocupa	0	Sí le preocupa pero no sabe cómo hacerlo	1	Se ocupa y sabe cómo hacerlo	2	D
¿El director general o dueño conoce el rumbo de la organización para conseguir el logro de los objetivos?	No los conoce	0	Cambia frecuentemente de idea	1	Sabe a dónde va	3	E

MODELO ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD EN LA PYME MANUFACTURERA. ESTRUCTURA METODOLÓGICA



Autores

Dorie Cruz Ramírez
Edgar Hernández Z.
Ricardo H. Cisneros

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún
Universidad Autónoma de
Tlaxcala*

*cruz_r@hotmail.com
dr.edgarhz@gmail.com
prowprow@yahoo.com.mx*

RESUMEN

Las Pyme son consideradas un elemento indispensable para el desarrollo económico del país y de cada estado que lo integra.

En Cd. Sahagún, Hidalgo, que es considerada una zona industrial por excelencia, se realiza este estudio que analiza la competitividad, la innovación y el crecimiento empresarial en la Pyme manufacturera.

Por medio de esta investigación se pretende determinar qué factores inciden para que este tipo de sector económico sea competitivo e innove y con ello alcance el crecimiento empresarial, tan añorado por todas ellas. En el presente trabajo se contemplan los siguientes puntos: un breve contexto de la investigación, la estructura del proyecto, la coherencia en el marco teórico, el diseño de la investigación, la determinación de la muestra de estudio, el diseño del instrumento de investigación, así como su validación, la delimitación del estudio, la técnica de recolección de datos y análisis de datos

Palabras clave: Competitividad, innovación, crecimiento empresarial, Pyme, sector manufacturero.

Introducción

Las PYMES, son consideradas un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, por su contribución al empleo, como su aportación al producto interno bruto de estos. En el caso de México, este tipo de empresas representan un porcentaje muy elevado en relación al total de las inscritas en los padrones comerciales. Es por tanto que si este tipo de empresas son económicamente indispensables en el país porque éstas desaparecen dentro de los primeros años de su constitución. Se han realizado estudios sobre el porqué las empresas (y en especial las PYMES), no despuntan en el ámbito de los negocios, y establecen que factores como falta de imagen empresarial; falta de formalidad, liquidez, solvencia, fuentes de financiamiento, información financiera oportuna; altos costos en los insumos, presencia en el mercado, una adecuada estructura organizacional etc., con lleva a que este tipo de empresas no sean competitivas y no generen innovación y por lo tanto no crezcan.

Cd. Sahagún, ha sido considerado un importante corredor industrial en el Estado de Hidalgo, a través de los años principalmente en los años 70's, pero a partir de los 80's la situación económica de las empresas cambio drásticamente, en la actualidad se encuentra en proceso de resurgimiento económico empresarial, ya que nuevamente se comienzan a establecer nuevas industrias, pero es importante mencionar que la economía de la localidad se ha mantenido por las PYME, estas surgen y desaparecen con gran facilidad y solo unas cuantas sobreviven los 5 años de vida, es por ello que surge la iniciativa de realizar un estudio denominado "Modelo estratégico para impulsar la competitividad e innovación en la PYME manufacturera en Cd. Sahagún, Hgo" y por medio de esta investigación se pretende determinar qué factores inciden para que pyme manufacturera pueda ser competitiva y se permita innovar, y con ello alcance el crecimiento empresarial tan añorado por todas las empresas en el momento de su constitución, en el presente trabajo se contemplan los siguientes puntos: un breve contexto de dicha investigación, que es lo relativo a su marco teórico, el protocolo de investigación, y el diseño metodológico por medio del cual se pretende dar respuesta a la hipótesis de investigación.

Contexto del estudio

Pymes manufactureras

Según datos del Centro de Estudio de las Finanzas Públicas (2004):

El sector manufacturero en México, ha sido considerado como el principal motor de crecimiento económico y desarrollo industrial del país. La industria manufacturera ha ejercido un papel determinante en el crecimiento y el desarrollo económico del país. De 1990 a 2000 el PIB manufacturero creció en promedio anual 4.4%, mientras que el PIB total nacional creció en 3.4% y esta ha contribuido al empleo nacional con alrededor del 12.1% del personal ocupado remunerado en promedio desde 1980. A tasa media anual, el personal ocupado en la industria manufacturera creció en 2.3% de 1980 a 2001. (pp. 1-10)

Como lo cita Paredes, Hernández y Nava (2011), Según el INEGI (2012), en los datos que arroja el censo económico para el año 2008, la industria manufacturera en el país se mantuvo con un total de 436, 851 establecimientos, lo cual represento un considerable incremento en relación al censo del año 2003, con un incremento del 5.8%.

Importancia del sector manufacturero en el Estado de Hidalgo

Según datos que establece el INEGI (2012), Las actividades que más destacan dentro de este sector son: productos metálicos, maquinaria y equipo, que generan el 24.0 %. Los minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo, tuvieron un aporte del 24.7 % del producto industrial de la entidad. De lo anterior se desprende que la industria manufacturera en Hidalgo no sólo se encuentra ligada con la producción primaria del Estado, como en el caso de la refinación de hidrocarburos, sino que se ha desarrollado en sectores independientes al primario, como en la fabricación de locomotoras, carros de ferrocarril y camiones en el complejo industrial de Ciudad Sahagún.

Así también existe una importante industria cementera en Tula de Allende y una destacada refinería en este mismo municipio, así como una industria textil con tecnología de punta en Tepeji del Rio y Tulancingo.

Industria manufacturera en el Municipio de Tepeapulco

Cd. Sahagún, es y sido considerado un importante corredor industrial de la entidad, en buena medida debe su crecimiento a la ubicación geográfica de la entidad, que lo sitúa cerca del principal mercado nacional, el Distrito Federal.

Cd. Sahagún, es reconocida a nivel nacional e internacional por la alta diversificación industrial, cuyas líneas de producción incluyen la construcción de equipo ferroviario, fabricación y ensamble de vehículos e industrias básicas del hierro y del acero. Actualmente la industria manufacturera dentro del municipio de Tepeapulco, Hgo, es de gran importancia, en este momento se encuentran vigentes según datos del INEGI (2012), 287 unidades económicas, pymes, que van de 0 a 250 trabajadores, de este sector económico.

Problemática de las Pymes

Se ha realizado un análisis de diversos autores sobre las problemáticas existentes en las pymes y algunos datos obtenidos son:

Para los autores Hernández, Vázquez y Domínguez (2009), consideran que:

“Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen un alto grado de mortalidad, el 50 por ciento de las empresas quiebran con tan solo un año de actividad y el 90 por ciento de las empresas mueren antes de cumplir los 5 años debido en gran parte a la falta de financiamiento para desarrollarse y expandirse”(p.2).

Para Carrasco (2005), las características predominantes del porque las problemáticas en este tipo de empresas son: el componente familiar, la falta de formalidad y liquidez y problemas de solvencia.

Adicionalmente las pequeñas y medianas empresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Por otra parte, se comenta la importancia de que no desaparezcan para aumentar el impacto de la economía. En las publicaciones se analiza de manera formal la problemática de las PYMES, por ejemplo: el desarrollo de una estrategia de negocio, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración y de operaciones del negocio, capacitación para recursos humanos y desarrollo de sistemas informáticos internos o tecnología. Los estudios para identificar los problemas de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques, “externos” e “internos”; el enfoque externo se caracteriza por los problemas que afectan a las PYMES, pero que son de tipo microeconómico en relación a la competencia con las demás empresas y el enfoque interno se caracteriza por los problemas derivados del

negocio y del sector primario y en donde los responsables de las soluciones y mejoras son las PYMES (Jurado, Vivar y Pérez, 1985).

De acuerdo con un análisis comparativo del perfil financiero de las pequeñas empresas en los estados de Hidalgo y Sonora, que permitieran comprender con mayor claridad la problemática financiera de este sector empresarial, en el que se midieron algunas variables como crecimiento, control de inventarios, toma de decisiones financieras, financiamiento, entre otras.

Los resultados obtenidos fueron que aunque la mayoría de las pequeñas empresas cuentan con sistemas de información contable, de costos e inventarios, siendo éstos utilizados para la toma de decisiones financieras, existe la limitación de que la mitad de ellas cuenta con los servicios de un profesional contable externo; así también la planeación financiera es empírica y de muy corto plazo, lo cual limita el crecimiento empresarial y la estabilidad de las pequeñas empresas (Jurado, Vivar y Pérez, 1985).

Francos, Baños, Coque y Pérez (2001) afirman que es un hecho contrastado que en la gestión de las pequeñas empresas apenas tienen cabida actividades de investigación y desarrollo (I+D), de diseño o de calidad industrial. En general, las PYMES tratan de explotar ventajas competitivas basadas exclusivamente en el costo, adquiriendo del exterior la tecnología que precisan para vender unos productos poco diferenciados en mercados nacionales. Y agrega que este conjunto de características, o más concretamente esta problemática de las PYMES, se acentúa en algunas regiones industriales forzando a las empresas a preocuparse más por el corto plazo, lo que hace que muy pocas de ellas puedan acceder a los programas diseñados hasta ahora por las administraciones para mejorar su competitividad e innovación.

Un factor de competitividad es considerada la capacitación, dada la creciente competencia internacional y el acelerado cambio tecnológico que caracteriza el entorno actual. Por ello, la formación se considera hoy una actividad imprescindible para mantener y mejorar la competitividad. Para Aragón, Sanz y Barba (2000), la inversión en formación por parte de las empresas continúa siendo baja.

Asimismo se plantea una reflexión sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las Pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES), en términos de los cambios en los procesos de producción y organización, en el entorno institucional público-privado y las ventajas de esto en la creación de capital social.

De acuerdo a Casalet (2004), existe escasa incorporación de TIC en la gestión interna y externa de las Pymes, se presenta desequilibrio entre infraestructura en TIC y sus aplicaciones en las Pymes, así como la debilidad del desarrollo institucional como determinantes del reducido aprendizaje en el uso de las TIC para elevar y extender la competitividad de las empresas.

Algunas investigaciones en España (Zorrilla, González, Acosta y Rodríguez, 2006) recomiendan que las Pymes deberían enfocarse a:

- Mejorar su estructura financiera.
- Incrementar su capacidad de autofinanciación.
- Facilitar el acceso a líneas de financiación flexibles a largo plazo que permitan reducir la dependencia del crédito bancario a corto plazo y del crédito de provisión, que elevan considerablemente el coste de capital de la empresa y reducen su capacidad futura de generación de recursos.

Factores que influyen en el desarrollo y crecimiento empresarial de la Pyme

En diversas investigaciones (De la Rosa, 2000; Carrasco, 2005; Cabrera, y Mariscal, 2005; Hernández, 2009) coinciden en algunos factores que influyen totalmente en el desarrollo y crecimiento empresarial de las pequeñas empresas y son los siguientes: Falta de insumos, Falta de mercado, problemas con los clientes, excesiva competencia, falta de fuentes de financiamiento, carencia de información financiera, así como falta de liquidez.

Estructura del proyecto

Planteamiento del problema

La falta de competitividad e innovación en las pequeñas y medianas empresas, del sector manufacturero en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo., trae como consecuencia, que estas no cuenten con un crecimiento empresarial y tiendan a desaparecer a corto plazo.

Objetivo general

Elaborar un modelo estratégico que permita a las PYMES manufactureras de la localidad de Cd. Sahagún, Hgo., alcanzar el nivel de competitividad e innovación que requiere para crecer y permanecer en el mercado.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las problemáticas de la PYME manufacturera, así como la situación actual que tienen estas, que no han permitido que esta sea competitiva e innove en las empresas de la industria manufacturera ubicada en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo.
2. Identificar qué características y factores influyen en la PYMES manufactureras para que estas posean un crecimiento empresarial.
3. Analizar las fortalezas con las que se enfrenta una PYME manufacturera en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo.
4. Identificar y establecer que indicadores permiten a la PYME manufacturera de Cd. Sahagún, Hgo. ser competitiva e innovadoras.
5. Poner a prueba en empresas piloto, propuestas estratégicas que le permitan a la empresa alcanzar un crecimiento empresarial y así permanecer en el mercado.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las problemáticas actuales de las pymes manufactureras?
2. ¿Cuál es la situación actual en relación la competitividad y la innovación de las Pymes manufactureras de Cd. Sahagún, en Municipio de Tepeapulco, Hgo?
3. ¿Qué factores influyen en una pyme del sector manufacturero para considerar que tiene un crecimiento empresarial?
4. ¿Qué características debe de poseer una pyme del sector manufacturero para considerar que tiene un crecimiento empresarial?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y amenazas que la Pyme Hidalguense Manufacturera en Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco, Hgo., posee para alcanzar la competitividad e innovación?
6. ¿Con qué alternativas cuentan las Pymes manufactureras de Cd. Sahagún, en el Municipio de Tepeapulco, Hgo. para permanecer en el mercado?
7. ¿Qué indicadores impactan en las pymes para ser competitivas e innovadoras?
8. ¿Qué tipo de propuestas estratégicas (comerciales, de control interno, de ventas etc.), permitirán a una pyme manufacturera alcanzar un crecimiento empresarial?

Hipótesis

H1.- A mayor competitividad e innovación, mayor posibilidad de crecimiento empresarial en las pymes manufactureras de Cd. Sahagún, Hgo.

Identificación de las variables

Variables Dependientes o Endógenas: Crecimiento Empresarial

Variables Independientes o Exógenas: Competitividad e Innovación

Coherencia entre el marco teórico

El enfoque de investigación que se propone es coherente con los ejes epistemológicos considerados. Las fundamentaciones teóricas consideradas como más pertinentes y vinculadas al tema de estudio involucran a las siguientes teorías generales:

- 1) Teoría general administrativa
- 2) Teoría de Sistemas
- 3) Teoría de contingencia
- 4) Administración Estratégica

Se considera que estas teorías generales contienen los conocimientos necesarios para aportar la información pertinente para el desarrollo de la discusión teórica adecuada, a fin de construir evidencia empírica para la comprensión y entendimiento del tema de estudio.

A fin de problematizar teóricamente el tema de estudio, cada una de las teorías generales mencionadas, integran diversas teorías sustantivas aplicadas al problema específico estudiado.

Delimitación del estudio

Delimitación Teórica:

Conforme a la conceptualización considerada para abordar el problema de estudio, se requiere conocer las distintas teorías vinculadas y estas son:

- 1) Teoría general administrativa
- 2) Teoría de Sistemas
- 3) Teoría de contingencia
- 4) Administración Estratégica

Delimitación geográfica:

La localidad de Cd. Sahagún del Municipio de Tepeapulco en el Estado de Hidalgo que reúna PYMES de la industria manufacturera.

Delimitación Espacial:

Para este trabajo de investigación se ha determinado como objeto de estudio el nivel de competitividad e innovación que les permita subsistir y crecer a las PYMES manufactureras de Cd. Sahagún, Hgo.

Delimitación Temporal:

Se ha determinado como tiempo de duración de la presente investigación: 2 años (2012-2013), considerando últimos registros estadísticos del INEGI 2008 a fecha, lo cual implica que la investigación será longitudinal dentro de este periodo.

Unidades de estudio o delimitación sustancial

Se ha establecido como unidades de estudio, las pymes manufactureras que cumplen las siguientes condiciones: Ubicación geográfica solo en la localidad de Cd. Sahagún, Hgo. y con una planta trabajadora de 11 a 250 trabajadores.

Para lo cual las empresas que cumplen estas condiciones son: 36 unidades económicas, según datos de INEGI.

Diseño de investigación

Como lo establece Ávila (2006), “Las características de una investigación dependen del propósito que se pretende alcanzar y estas son determinantes para el nivel de complejidad de la investigación y el tipo de estudio que se intenta desarrollar.” (p.57)

Tipo de estudio.

El tipo de investigación a aplicar es *mixto*, ya que empleara la investigación cualitativa y cuantitativa para la obtención de resultados.

Será una *investigación cualitativa*, porque se pretenden analizar actitudes (cabe hacer mención que Méndez y Peña (2007) establecen que uno de los conceptos relacionados con las

actitudes son las opiniones), por lo tanto para dar inicio al proceso de investigación se partirá con este tipo de investigación y por lo tanto como lo establece Sandoval (1996),

“Los procesos de investigación cualitativa son de naturaleza multi-cíclica o de desarrollo en espiral y obedecen a una modalidad de diseño semi-estructurado y flexible. Y los hallazgos de la investigación se validan generalmente por dos vías; o bien, del consenso, o bien, de la interpretación de evidencias”. (p. 41).

Se elaboró un instrumento de investigación de campo, por medio de la aplicación de un cuestionario, dirigido a personal de la PYME que posea conocimiento del desarrollo empresarial de la empresa en la que labora, lo anterior debido a que Jurado, (2011) parte de la premisa de que si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas que integran un ente económico, lo mejor es preguntarles directamente a ellas. Por tanto lo que se pretende es buscar y lograr una comprensión nueva de la situación, experiencia o proceso que presentan las PYME manufactureras al innovar y lograr ser competitivas,

Y para concluirla se realizara una *investigación cuantitativa* debido a que los datos obtenidos se les tienen que asignar un valor para poder obtener un resultado. Como lo establece de Rojas (2011), en la investigación cuantitativa, los datos son expresados en forma de números y estadísticas para obtener una visión objetiva y generar una medición precisa.

El tipo de investigación abordado, para el nivel requerido para esta problemática, corresponde a un estudio tanto descriptivo y correlacional, como explicativo.

Cabe hacer mención que los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen conceptualizaciones de los 3 tipos de investigación, por lo tanto comentan, que el objetivo de una *investigación descriptiva* consiste en describir situaciones, eventos y hechos, este tipo de investigación busca especificar las propiedades, características, así como los perfiles relevantes de las personas o grupos. Como es el caso de la PYME manufacturera, por lo tanto una descripción consiste, en responder a las siguientes cuestiones: El Qué, Cómo, Cuándo, Dónde, Por qué, Para qué, Cuánto etc.

Por otro lado, *investigación correlacional*, ya que se habla de una investigación dentro del área económico-social y tiene como propósito según los mismos autores, de “Evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p. 121). Y la utilidad de este tipo de investigación es identificar cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de

otra u otras variables relacionadas, esto es que tanta variación puede existir cuando se modifica una variable y dicha variación puede ser positivo o negativo.

En lo que respecta el aspecto *explicativo*, establecen que este tipo de investigación “Está dirigida a responder las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales” (p. 127). Por lo tanto se pretende “comprender” las variables, a fin de conocer las “causas” (variables independientes), que determinan los efectos (variable dependiente), es decir, se requiere determinar las causas que generan la problemática.

Debido a que el estudio considera a más de una variable independiente, como es la competitividad y la innovación se pretende medir el nivel de correlación entre ellas, tomando en cuenta que, aun cuando existan niveles significativos de correlación entre distintas variables, no se podrá afirmar específicamente que una variable determina a la otra (causalidad), sino que, únicamente permitirá afirmar que un factor (variable independiente) está en “función” de otro (variable dependiente) que en el caso específico de la investigación es el crecimiento de las PYME manufactureras.

La investigación está preponderantemente en marcada en el *aspecto micro-social*, debido a que está orientado al análisis de unidades administrativas, que son PYME (de 11 a 250 empleados), del sector manufacturero en la localidad de Cd. Sahagún Hgo.

La investigación será una *investigación no experimental*, ya que como lo cita Jurado (2011), “Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.” (p. 33). como es el caso de esta investigación.

Así mismo, será una investigación *transaccional* debido a que se pretende estudiar los fenómenos en un momento en destiempo.

Universo de estudio

Para este trabajo de investigación se ha determinado como objeto de estudio, las empresas manufactureras en Cd. Sahagún, Hgo., está compuesta desde empresas tales como (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos), por mencionar algunas.

La industria manufacturera dentro del Municipio de Tepeapulco, Hgo, es de gran importancia económicamente hablando, ya que de ella derivan un gran número de empleos. En este

momento se encuentran vigentes según datos del INEGI (datos a julio 2012), 287 unidades económicas. Como ya se mencionó con anterioridad, para efectos de la investigación solo se tomarán en consideración las PYME que cumplen con las siguientes 2 condicionantes y por ello nuestro universo se reduce a 36 empresas únicamente:

Ubicación geográfica solo en la localidad de Cd. Sahagún Hgo

Con una planta trabajadora de 11 a 250 trabajadores.

Tamaño de la muestra.

Como lo cita Ávila (2006) “La muestra es una pequeña parte de la población estudiada, una muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población”, (p. 88), para esta investigación en particular la población total sujeta a análisis es de 36 unidades económicas y de acuerdo con la fórmula matemática aplicada a una muestra probabilística para una población finita conocida, el tamaño de la muestra obedece 32 empresas.

Se hablará de un *muestreo probabilístico*, que como lo cita Ávila (2006), este tipo de muestreo permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene para ser integrada a la muestra mediante la selección al azar.

Diseño de instrumento de investigación

Para elaborar los ítems del instrumento de investigación, tal y como lo establecen Méndez y Peña (2007), se tomó en consideración los siguientes aspectos:

1. Están formulados en un lenguaje claro, directo y con frases simples
2. De manera general el ítem no excede de 20 palabras
3. Se omiten palabras tales como todos, siempre, nadie, nunca.
4. Evitan negaciones y particularmente las doble negaciones
5. Están redactados de manera impersonal.

De igual forma Méndez y Peña (2007), comentan que como requisito indispensable para la redacción de dichos ítems, se debe revisar información bibliográfica, en relación a qué se ha medido, como lo han medido, y con base en dicha revisión documental se va construyendo la validez de contenido del instrumento, dado que el dicho documento refleja el dominio de que se pretende medir, por lo anterior, se realizó una revisión documental de temas relativos a la

investigación en cuestión y se concluye mencionando que existen diversos autores que han establecido dimensiones e indicadores para medir, tanto la competitividad, la innovación y el crecimiento empresarial

a. Competitividad

- Martínez (2003) quien establece como indicadores: Desempeño, Recursos humanos, Calidad ambiental, Producción, negocios, Dirección y administración, Comercialización y servicios, Calidad, Investigación y desarrollo concluyendo con Capacidad directiva.
- De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), los indicadores que citan son: Selección de cartera de productos, Selección de tecnología y equipo, Organización interna, Adquisiciones, Proyectos de investigación y desarrollo, Sistemas de control de calidad, Contratación y capacitación de los recursos humanos, Comercialización y distribución, y por último Financiamiento y administración de costos.
- Deloitte y U.S. on Competitiveness in manufacture (2010). Establece como indicadores: Innovación impulsada por talento, Costo de mano de obra y materia prima, Costo de política de energía, Sistemas económicos comerciales financieros y fiscales, Calidad en la infraestructura, Innovación gubernamental e inversión, Vinculación, Redes de proveedores, Calidad y Disponibilidad.
- Rubio y Aragón (2011), Recursos humanos, capacidad directiva, capacidad de marketing, Recursos tecnológicos, Sistemas de información, Gestión financiera, Valores culturales y Estructura organizativa.

b. Innovación

- Gross (2010) establece como indicadores: Originalidad, Flexibilidad, Productividad y fluidez, Elaboración, Análisis, Síntesis, Apertura mental, Comunicación, Sensibilidad para los problemas y Redefinición.
- Acosta (2006), comenta que los indicadores a considerar son: Marcas, Patentes, Nuevos productos, Nuevas estrategias mercadológicas, Gastos invertidos en nuevas tecnologías y Contratación de personal para manejo de nuevas tecnologías.

c. Crecimiento empresarial

- Martínez (2010), menciona como indicadores para medir el crecimiento empresarial los siguientes: Entorno, Estrategia emprendedora, Recursos, Motivación, Internacionalización, Edad, Tamaño, Rentabilidad, Localización, Empleo y Mercado.

- Blazquez, Dorta y Verona (2006), por su parte establecen como indicadores, La perspectiva de configuración de crecimiento, Perspectiva del ciclo de vida, Perspectiva basada en los negocios y la Perspectiva basada en la motivación.

Para efectos de esta investigación las dimensiones a considerar, de acuerdo a la observación directa a este sector empresarial en la localidad de Cd. Sahagún son: para competitividad es una combinación de los diversos autores, por lo tanto las dimensiones a utilizar fueron Investigación y desarrollo, Tecnología, Infraestructura, vinculación, certidumbre económica, y su capacidad directiva, en relación a la innovación se toma como las dimensiones que cita el Autor Acosta (2006), y por último para crecimiento empresarial las establecidas por Martínez (2010), es importante mencionar que dichas dimensiones se seleccionan, debido a que al realizar el análisis documental de diversos autores expertos en la materia, son los aspectos que mayor coincidencia tienen en relación a las problemáticas que han detectado.

Descripción del instrumento de medición

Se elaboró un cuestionario inicial el cual se sometió a evaluaciones previas para determinar su grado de confiabilidad por medio del análisis de expertos y validez por medio de prueba piloto.

Confiabilidad y validación del instrumento

Para la determinar la confiabilidad (por contenido) y validación del instrumento se realizaron los siguientes pasos:

1. Formulación del probable cuestionario
2. Selección de los expertos
3. Validación del contenido por los expertos
4. Evaluación de la confiabilidad o fiabilidad de la encuesta por medio del sistema SPSS de los resultados obtenidos a expertos.
5. Validación por medio de prueba piloto
6. Evaluación de la confiabilidad o fiabilidad de la encuesta por medio del sistema SPSS de los resultados obtenidos de la aplicación a prueba piloto.

La confiabilidad del instrumento se llevó a cabo con la aplicación de este, a 6 expertos en investigación, (aplicando la fórmula de selección de expertos $n = p (1-9) k/i^2$). Cada uno de los

expertos, otorga una calificación a los ítems que integran el instrumento, de acuerdo a su consideración y experiencia, dicha calificación expresa el orden de importancia del ítem, como se presenta a continuación.

1. Sin importancia
2. Poco importante
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Muy importante

Se realizó una tabla de validación que se aplicó a los expertos, que muestra los objetivos específicos que se persiguen en la investigación, relacionados con la variable a medir, sus dimensiones, cada uno de los indicadores y los ítems a cada indicador, por otro lado se presentan los 5 enunciados que otorgarán una calificación a cada ítem, que va de 1 a 5.

Los datos obtenidos de dicha aplicación se cargaron al sistema SPSS y se analizaron por medio del estadístico de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach. Se presentan los resultados obtenidos en el sistema, así como un breve análisis de ellos.

Del análisis de los 6 casos (expertos), se toman en consideración al 100% para la determinación del análisis estadístico, el estadístico de fiabilidad arroja un puntaje de .845, tomando en consideración que la regla para su validación va de 0 a 1 y si el puntaje obtenido se acerca a 1 se valida como confiable el instrumento.

Al aplicar la corrida estadística se observa que en la mayoría de los ítems, la media se encuentra ubicada en un rango de 4 hacia arriba, y de acuerdo al grado de validación, se considera que los ítems están valorados de importantes a muy importantes. Una vez evaluado el instrumento, se realizaron las correcciones pertinentes tales como eliminación de dos ítems que no se consideraban relevantes, y la reestructuración de algunos ítems en relación con la formulación de las preguntas para evitar confusiones.

Para realizar la validación del instrumento Méndez y Peña (2007) mencionan que la forma para validar un instrumento es mediante la aplicación del mismo al 15% del tamaño de la muestra, lo que dará indudablemente la validez del instrumento. Se realizó la aplicación del cuestionario a 5 empresas PYME, que cumplen las características de la investigación, con la finalidad de identificar la comprensión de las preguntas, estimar el tiempo de respuesta del instrumento, y determinar si existen resistencias al momento de contestarlos, y para proceder con la validación

del dicho documento, nuevamente se procedió a cargar la información al sistema SPSS, obteniendo los siguientes resultados: Se tomaron en consideración 5 instrumentos aplicados y ninguno de ellos fue excluido. Al aplicar la validación de este por medio del estadístico de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach, obteniendo un puntaje de .928 y tomando en consideración la regla anteriormente expuesta, se da por cumplida y se considera satisfactoria dicha prueba de validación.

Diseño del cuestionario

Se procedió a elaborar el cuestionario nuevamente para su aplicación final, considerada la versión final y consta de 30 ítem distribuidos en 4 bloques: Datos generales, Competitividad, Innovación y Crecimiento empresarial.

Previamente se realiza una tabla de operacionalización de variables, estableciendo la relación que existe entre la variable, su dimensión e indicador y los ítems relativos a dicho indicador, así como el número de ítem que se ubica en el instrumento de investigación.

Escala de medición

El instrumento de investigación se elaboró tomando en consideración la escala de valoración por Likert, ya que es una escala de nivel ordinal, con grados de acuerdo/desacuerdo. Para este caso en particular, se realiza la escala utilizando los enunciados de: Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, a Muy en desacuerdo con una escala de valuación de 5 a 1, en ese orden.

Recolección y procesamiento de datos

Recolección de datos

La aplicación del instrumento de investigación se realizó, bajo el siguiente esquema:

1. Llamada telefónica a las empresas con que se contaba con dicho dato para agendar la cita y posterior visita.
2. Envió de email a personal que labora en la empresa, con la finalidad de agendar cita y posterior visita

3. Visita a las instalaciones de la empresa, donde se informaba sobre el objetivo que se pretendía con la aplicación del instrumento en algunos casos inmediatamente permitían la aplicación del instrumento y en otras ocasiones se tuvo que regresar para que estuviese presente la persona que contestó dicho documento.

Procesamiento de datos y análisis

Una vez aplicadas los cuestionarios se procede a la captura de datos en usando Office (Word y Excel) y SPSS versión PASW Statistic 18. Haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Conclusiones

Se aplicó el instrumento a 32 empresas PYMES del sector manufacturero, de la localidad de Cd. Sahagún, con la característica de tener de 11 a 250 trabajadores, y tienen un periodo de vida de más de 5 años, por lo que son empresas que han sobrepasado el periodo crítico de subsistencia que va hasta los 2 años a partir de su constitución.

Las empresas que contestaron el instrumento fueron consideradas al azar y el instrumento fue contestado por propietarios, Gerentes de recursos humanos, Gerentes de producción, y Contadores de las distintas empresas.

Hasta este momento de la investigación se encuentra iniciando en el proceso descriptivo, el siguiente la aplicación de la estadística inferencial, con la correlación de variables, por medio del análisis estadístico de Spearman y el análisis de componentes principales categóricos y se tendrán los elementos necesarios para realizar la prueba de hipótesis.

Referencias

- Acosta, J. (2006) *Innovación y propiedad industrial*, España. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Aragón A., Sanz R., & Barba M. (2000). *Economía industrial*. Ejemplar dedicado a la PyME y distritos industriales. Nº 334. pp. 35-44.
- Ávila, H. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación* Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/

- Blazquez, F., Dorta, J & Verona, M. (2006) *Concepto, Perspectivas y Medidas del Crecimiento empresarial*. Colombia. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad de Javeriana.
- Cabrera, R. y Mariscal, M. (2005). *Caja de ahorro como opción para el financiamiento de micro y pequeños empresarios*. Recuperado el 22 de enero de 2012, de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/cabrera_d_r/capitulo4.pdf
- Carrasco, A. (2005). *La micro y pequeña empresa mexicana*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (45), 11-19
- Casalet M., (2004). Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. No. Extra 8, 170.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2004). *Evolución del sector Manufacturero en México 1980-2003*. Recuperado el 27 de marzo de 2012 de <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0022005.pdf>
- De la Cruz, Morales y Carrasco (2006). *Determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana*. Revista de investigación Institucional, pp. 3. Referencia en Línea. Recuperado el 19 de marzo de 2012 de <http://www.alafec.unam.mx/docs/pymes.pdf>
- De la Rosa, A. (2000). *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*. Iztapalapa, (48), pp. 183-220
- Deloitte y Coucil on Competitiveness (2010) *Índice global de competitividad en manufactura 2010*. Recuperado el 11 de julio de 2012, de [http://www.deloitte.com/.../mx\(es-mx\)indiceGLOBALmanufactura_deloitte](http://www.deloitte.com/.../mx(es-mx)indiceGLOBALmanufactura_deloitte)
- Francos M., Baños J., Coque J.& Pérez E. (2001). *La innovación tecnológica como factor de competitividad*. Revista Dirección, organización y administración de empresas. Nº 25, pp. 60-68.
- Gross, M. (2010) *Como medir la creatividad e innovación: 15 indicadores clave*. . Recuperado el 18 de octubre de 2012 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/957378/Como-medir-la-creatividad-e-innovacion-14-indicadores-clave.html>
- Hernández, J. (2009). *Políticas de Apoyo a la Internacionalización de las PYMES Mexicanas*. Recuperado el 22 de enero de 2012, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/capitulo3.pdf
- Hernández, H., Vázquez, M. & Domínguez, E. (2009). *La pequeña y mediana empresa, datos relevantes y sus prácticas de gobierno corporativo y administración de riesgo*. Recuperado el 23 de enero de 2012, de <http://cocytex.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20I/16.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México, 3ra. Edición. Mc. Graw. Hill.
- Jurado A., Vivar V., Pérez R. (1985). *Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa*. Referencia en línea. Recuperado el 27 de Febrero de 2012 de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/bdigital/servicios.php>
- Jurado, Y. (2011). *Metodología de la investigación*. México. Esfinge Grupo Editorial 2011 5ta. Reimpresión.
- Martínez, E. (2003). *La Competitividad de la empresa*. Referencia en línea. Recuperado el 08 de marzo de 2012 de www.azc.uam.mx/csh/economía/.../presentación_04_em.ppt

- Martínez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Méndez, L. & Peña, J. (2007) Manual práctico para el diseño de la escala Likert. México. Trillas.
- Paredes, V., Hernández, E. y Nava, V. (2011) *La Pyme Una realidad en el desarrollo nacional (Un acercamiento científico al estudio de la pequeña y mediana empresa en México)*. México. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Rojas, F. (2011) *Características de la Investigación Cualitativa vs Cuantitativa*. Recuperado el 6 de noviembre de 2012 de <http://spanishpmo.com/index.php/caracteristicas-de-la-investigacion-cualitativa-vs-cuantitativa/comment-page-1/>
- Rubio A. y Aragón A. (2008). *Recursos Estratégicos en las Pymes, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17, núm. 1, pp. 103-126.
- Sandoval, A. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de La Educación Superior, ICFES recuperado el 17 de noviembre de 2012 de http://epistemologia-doctoradounermb.bligoo.es/media/users/16/812365/files/142090/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf
- Zorrilla S., González E., Acosta M. y Rodríguez R. (2006). *Intangible Capital*, Vol. 2, Nº. 2, pp. 259-276. Referencia en línea. Recuperado el 06 de marzo de 2012 de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/bdigital/servicios.php>
- (2012) INEGI Censo económico 2010 Y 2012
- (2012) INEGI/Directorio Estadístico Nacional de unidades económicas (DENUE).

LO QUE FUIMOS, LO QUE SOMOS, LO QUE QUEREMOS SER. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA EN CD. SAHAGÚN, HIDALGO, UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO



Autores

Jorge A. Álvarez V.
Beatriz Sauza Ávila
Patricia G. Espino G.

*Instituto Tecnológico
Superior del Oriente del
Estado de Hidalgo (ITESA)*

*jalvarez@itesa.edu.mx
bsauza@itesa.edu.mx
pespino@itesa.edu.mx*

RESUMEN

Cd. Sahagún, Hidalgo, símbolo de la industrialización en México, pero también reflejo de las prácticas administrativas que se deben hacer y no hacer para lograr un desarrollo total. Tal vez suene muy sencillo administrar una empresa, una institución, pero la administración va más allá.

Administrar es diagnosticar, conocer y comprender para obtener las necesidades y así, implementar de manera total las estrategias y acciones que benefician a todos los elementos del sistema social y natural y no solo a unos cuantos, logrando satisfacer las necesidades de generaciones actuales y futuras.

Palabras clave: industrialización, desarrollo, sociedad, estrategias, administración total.

Introducción

Con la presente investigación se pretende valorar el gran esfuerzo, la inversión económica, el surgimiento de una importante región, pero sobre todo de las generaciones que han crecido y desarrollado en la región del Altiplano y en especial en la zona de Cd. Sahagún Hidalgo. Valorar y concientizar a la gente a través de un proceso de investigación cualitativa por medio del método fenomenológico, para analizar las diferentes etapas que han sido eslabones determinantes en la evolución del desarrollo de la zona.

Analizar desde sus orígenes, los hechos relevantes que dejaron huella, es realizar una retrospectiva de sucesos en la vida de las industrias de la zona, en la investigación será denominado como lo que fuimos, seguido a esto, analizar los eventos presentes que están marcando directrices en las generaciones actuales, en la investigación será la parte de lo que somos, para que finalmente se proyecte y detecte las necesidades y tendencias que en este mundo globalizado demanda día a día, será lo que queremos ser.

La administración no sólo aplica a una empresa privada, tampoco es exclusivo de un área, mucho menos para una institución pública, la administración deberá ser TOTAL, desde lo individual es decir, personalmente hasta el nivel empresarial.

Antecedentes de Cd. Sahagún

Cd. Sahagún se encuentra en la jurisdicción del municipio de Tepeapulco, que quiere decir en NAHUATL: "En el cerro grande", La historia del lugar se remonta cuando se establecen los primeros pobladores, influenciados por la cultura Teotihuacana.

Queda así la zona arqueológica en donde podemos ver una pirámide en las faldas del cerro del Xihuingo, que ha sido poco explorada y quizá quede poco por explorar, para pasar a la irremediable evangelización española que inició en 1527 con Fray Bernardino de Sahagún, quien vivió en Tepeapulco de 1558 a 1560.

Apan, Tula, Zimapan, Atotonilco, Huejutla, Actopan y Tepeapulco fueron regiones que afrontaron la lucha y se rindieron ante las armas, pero más aún se rindieron ante la evangelización. Basta con mencionar las monumentales obras que marcan esta etapa en la historia de Tepeapulco,

estos son: el convento en Tepeapulco, el acueducto de Zempola del padre Tembleque por mencionar unos.(Ciudad, 1958)

La región de Tepeapulco está rodeada por cascos de antiguas haciendas, zona que es extraordinariamente rica en ejemplos de arte colonial, aún ahora pueden apreciarse estas obras en capillas, iglesias todas realizadas bajo la supervisión de los frailes franciscanos y agustinos en su época.

Cuando este tipo de desarrollo económico de la región llega a su esplendor, es necesario mencionar una de las haciendas más renombradas de la región y es la de San Antonio Ometusco y basta con echar un vistazo por estas haciendas para darse cuenta de las condiciones de cómo vivían los mexicanos que integraban el núcleo de la aristocracia pulquera.

Pero la transformación económica y social que trajo la revolución mexicana en 1910 alcanzó su consagración en 1917 iniciándose sobre todo en lo que a la posesión de la tierra se refiere, pero no es hasta 1936 cuando es una realidad la reforma agraria, integrándose ejidos con las tierras fraccionadas de las grandes Haciendas.

De esta manera queda en la historia de la región tres grandes etapas: la precolombina representada por la formidable civilización teotihuacana, la virreinal con el asentamiento inicial de sus realizaciones cuyas huellas persisten en las obras como la caja del agua en Tepeapulco, el monasterio franciscano con esa magnífica portada plateresca y los restos del gigantesco acueducto del padre Tembleque, la del porfiriato con las vastas haciendas de la "aristocracia pulquera" entre las que sobresalen la de San Antonio Ometusco, Santiago Chimalpa y Sta. María Tecajete. (Moirón, 1972).

Cd. Sahagún es para los mexicanos, sinónimo de gran industria, nombre asociado a progreso, a modernidad, a fábricas, a maquinaria, a los camiones que encontramos en todas nuestras carreteras y caminos, a los carros de ferrocarril y del metro. Sahagún es pues, lo mismo trabajo en grande, que producción, que estampa del México industrializado y moderno.

Lo que pretendo es plasmar una aportación que se tiende desde el pasado hasta el presente y se proyecta hacia el futuro, a todos quienes se han visto involucrados en las empresas que integraron las empresas del parque industrial Sahagún y que han visto, vivido y sentido sus

mejores y peores tiempos a todos aquellos que nacieron en la región y que ahora esperan ese desarrollo no solo industrial sino integral.

Sólo podremos valorar lo que tenemos hoy, en este presente cotidiano si sabemos cómo fuimos ayer, qué tuvimos, que perdimos, cuánto hemos cambiado y hacia dónde nos lleva esta constante evolución para lograr el desarrollo.

Solamente así y mediante el esfuerzo consciente de cada uno, sin que lo individual excluya lo colectivo, es decir, el comprender cuánto, cómo y dónde repercuten nuestros actos, seremos capaces de encontrar la energía que ha de sostener en su máximo nivel la diaria tarea, animados por la profunda convicción de aplicar una administración total es la gran suma final de nuestro quehacer para hacer de México un gran país.

Método de investigación

Planteamiento del problema.

La región Apan-Sahagún vivió sus mejores momentos en la época de los 50's del siglo anterior con la creación del complejo industrial Sahagún, sinónimo de avance tecnológico, miles de vecinos de la región se emplearon desde los inicios de las construcciones, durante su puesta en marcha y hasta la fecha algunos aún siguen trabajando.

Paralelo a esto se llevaron a cabo proyectos de alto impacto como los de urbanización en la región logrando así avances significativos como tendidos de iluminación, construcción de vías de comunicación y ampliación de comunidades con los servicios básicos y es más se creó una nueva ciudad, "Cd. Sahagún".

Fue una gran inversión la que se hizo en esa época, pues se llegó a comentar que Cd. Sahagún era el prototipo de futuros parques industriales a nivel nacional, sin embargo, la zona industrial de Cd. Sahagún ha vivido sus peores momentos con la quiebra de varias empresas, que ha ocasionado diversos problemas tanto económicos como sociales en la región.

Si bien en un principio se crea una ciudad en base a industrias, poco a poco se fue convirtiendo en una ciudad fantasma; observando como habitantes de los municipios aledaños

y familias enteras por carencia de empleo emigraran y se unieran al camino nómada buscando supervivencia económica para lograr un mejor futuro.

En los Llanos de Apan siempre han convivido la miseria y el esplendor. La miseria de los indígenas explotados por los encomenderos de la Colonia, y el esplendor moral del evangelizador fray Bernardino de Sahagún, que en siglo XVI allí vivió y fundó el convento de San Francisco de Asís. La miseria de los cultivadores de maguey, base de la riqueza de la "aristocracia pulquera", con el esplendor de los hacendados y latifundistas que dominaron la región. La miseria de los grises ejidos que no fueron tocados por el desarrollo industrial, con el esplendor que durante varias décadas sustentó el combinado industrial de Ciudad Sahagún.

Ahora vemos empresas modernas, con capital humano de vasta experiencia, pero también gente trabajadora joven, generaciones que no conocieron los pilares de estas grandes empresas de la zona, que desconocen los problemas que en su momento se presentaron, que se llegó a comentar grandes abusos del sindicalismo y malas prácticas administrativas del gobierno.

Por lo expuesto en lo anterior el problema que nos atañe se puede plantear como ¿Cuál es la razón de que la zona industrial de Cd. Sahagún Hidalgo no logra alcanzar el desarrollo industrial que detone la región y se posicione como una región ícono del Estado y centro del país?

Objetivo

De acuerdo a lo planteado en la problemática de investigación el objetivo principal será analizar el desarrollo de la zona industrial de Cd. Sahagún Hidalgo., para difundir los resultados de la investigación y hacer conciencia para no volver a cometer los mismos errores, valorar lo que tenemos y proyectar hacia un desarrollo integral que atienda las necesidades de las actuales y futuras generaciones.

Preguntas de investigación.

Entre las interrogantes que se pueden plantear, resalta con las vivencias que se han tenido tanto de empresarios, directivos, empleados de gobierno, trabajadores miembros de los sindicatos durante las diferentes etapas de la zona industrial Sahagún, para lograr poco a poco profundizar y detectar: ¿Cómo han afectado las políticas gubernamentales en el desarrollo de

las empresas de Cd. Sahagún?, así también ¿Influye o no el poder de los sindicatos para el desarrollo de las empresas? finalmente ¿Cuáles han sido las formas de administración de las empresas para afrontar los retos globales actuales?.

Tipo de investigación.

Dado el objetivo de la investigación esta es de índole cualitativo, analiza el fenómeno del desarrollo de la zona industrial, hechos que se suscitaron durante las diferentes etapas de evolución de las empresas, para lo cual el estudio se centra en el método fenomenológico para estudiar realidades como son en sí, por lo tanto se permite que éstas se manifiesten por sí mismas sin constreñir su estructura desde afuera, sino respetándola en su totalidad. (Martínez, 2004).

Lo que fuimos

Nace Cd. Sahagún.

El gobierno mexicano después de la segunda guerra mundial consideró al sector industrial como la mejor opción para lograr un crecimiento más integrado y auto sostenido, que priorizara el mercado interno, tanto para disminuir los problemas manifestados en el sector externo como para mejorar los niveles de vida de la mayoría de la población. A fines de los años cuarenta se privilegia el uso del permiso previo de importación como instrumento proteccionista. Dicha política contribuyó a su vez a evitar mayores desequilibrios comerciales externos, ya que permitió avanzar en la sustitución de importaciones y posibilitó una utilización más racional de divisas para financiar la compra de bienes de producción que no eran elaborados internamente.

Entre otras medidas aplicadas para incentivar el crecimiento de la inversión en la industria, sobresalen la creación de bancos de fomento (Nafinsa entre otros) para impulsar el desarrollo industrial y un mayor establecimiento de empresas públicas. (Huerta, 1995).

Fue así como La Secretaría de Hacienda y crédito público, Nacional Financiera y el Banco de México se encargaron de llevar a cabo los estudios para los proyectos de ensamblar camiones y autobuses con base a motores de diesel, otro era el de la construcción de furgones de ferrocarril. En esa época el gobierno Federal preocupado también por la tendiente línea de crecimiento de la ciudad de México buscó alternativas para ubicar dichos proyectos.

Para el proyecto de construcción de furgones se pensó con base a los estudios generados por el Banco de México, que la ubicación fuera en Saltillo, pero se comentó que el presidente de la República a instancias del secretario general del sindicato ferroviario y del gobernador de Aguascalientes, ya habían decidido ubicar la nueva empresa a favor de esta entidad. (Villaseñor, 1977). Sin embargo en Aguascalientes desde hacía ya siete años, Ferrocarriles Nacionales habían adquirido de Estados Unidos piezas integrantes de mil furgones con la finalidad de que fueran ensamblados en esa entidad, pero con la sorpresa de que no se habían fabricado ni uno solo, aunado a esto como ya formaban parte del sindicato ferrocarrilero se consideró que habría consecuencias negativas de tipo sindical.

En esa misma época, ante la Presidencia de la República se había expuesto la situación angustiosa por la que atravesaba la economía del Estado de Hidalgo, que había sido dependiente de la producción de minerales y pulque, ambas en plena decadencia, tomando en consideración estos factores, el ejecutivo decide estudiar las posibilidades reales que permitieran modificar la situación del Estado de Hidalgo.

Y es así como se decide que fuese en los valles de Irolo, comunidad perteneciente al municipio de Tepeapulco la ubicación de estos proyectos industriales y es Diesel Nacional (DINA) la primer empresa en establecerse en el año de 1952, al mismo tiempo se realizaron los trabajos de la Constructora Industrial Irolo S.A. quien se encargó de proyectar y crear una nueva ciudad entre Tepeapulco e Irolo con la planeación urbana y servicios públicos necesarios, y en honor al fraile hispano, quien a cuatro siglos de tiempo en el cercano pueblo de Tepeapulco y que marcó una época de la historia de la Nueva España que la ciudad llevara el nombre de Fray Bernardino de Sahagún "Cd. Sahagún". (Villaseñor, 1977).

En el mes de febrero de 1951, el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aprueba la constitución de la empresa Diesel Nacional, S.A.(Villaseñor, 1977)

El 28 de julio de 1951 Diesel Nacional inició sus operaciones teniendo como finalidad fundamental la de consolidar la industria automotriz nacional dedicándose para ello a la producción y ensamble de automóviles, camiones y vehículos en general, al igual que a la producción de motores diesel para los vehículos antes mencionados y para usos industriales y agrícolas; además de la fabricación de accesorios, partes sueltas y piezas de refacción para los vehículos y motores automotrices; así como la distribución de la venta de unidades.

La empresa de Dina realizó diferentes convenios de colaboración tanto en su división de camiones, como en su división de autobuses, entre los que destacan convenios con Fiat de Italia, para fabricar autos compactos, rompe relaciones debido a una mala planeación de la ingeniería de esos autos, ya que no eran acordes para las necesidades del país. También realizó convenios con Renault de Francia, con esta empresa se desarrollaron diversos modelos de autos compactos entre los que destacan son el modelo Renault 5, Renault 12 y Renault 18, este último con un gran desarrollo de tecnología e ingeniería, además de implementar un proceso de manufactura en ese entonces de alta tecnología sin embargo, también rompe relaciones con Renault.

En 1987, se firma alianza tecnológica con NAVISTAR. Posteriormente dos años más tarde DINA es adquirida por el Consorcio “G” Grupo DINA, continuando con tecnología NAVISTAR.

En 1990, Dina introduce a México las espectaculares carrocerías Paradiso de la Compañía Brasileña Marcopolo con quien firmó una alianza Comercial.

En 1995, DINA Camiones revoluciona la fabricación de cabinas en México con el proyecto HTQ, cumpliendo regulaciones internacionales a un bajo costo, obteniendo los siguientes beneficios:

- Simplificación de la producción.
- Bajo costo de herramentales.
- Óptimo desempeño y calidad.
- Libertad de exportar a cualquier mercado en el mundo.

En 1998, finalizó la alianza estratégica con Navistar y se lanzó la nueva línea de vehículos HTQ exportando 48 millones de dólares a 14 países y se firmó un contrato de camiones con WESTERN STAR.

Dina inicia un periodo de crisis en la zona y prácticamente detiene sus operaciones pero a partir del 2001, DINA decidió prepararse para enfrentar los retos de la globalización y continuar siendo competitiva como una empresa de Transporte de Clase Mundial, para lo cual inició el proceso de diseño de unidades para pasaje con chasis y carrocería 100% DINA, basado en la Tecnología HTQ y en normas nacionales e internacionales.

En el año 2008, Dina Camiones lanza al mercado sus productos a través de su Red de Distribuidores.

En la división de Dina Autobuses se presentó un problema financiero y con engaños de una falsa bomba en las instalaciones de la empresa desalojan a los trabajadores declarándose en quiebra, pasando a manos como liquidación de sus años de trabajo a los trabajadores las instalaciones y demás activos y que hasta la fecha siguen sin resolver.(Dina, 2013)

El proyecto de fabricar carros de ferrocarril nace en el Banco de México a raíz de lo costoso que resultaba el famoso pago por día (perdiem), que era un alquiler por día en dólares de los carros de ferrocarril que circulaban en el país, y eran más de diez mil carros los que circulaban, además se compraban carros de carga usados a USA y por si fuera poco en mal estado.

El 14 de abril de 1952 queda constituida la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril con una capital social de veinticinco millones de pesos.

En ese mismo año se inician los trabajos de desmonte y la construcción de naves y oficinas, en Cd. Sahagún.

Para julio de 1954 quedan terminadas e instaladas las naves y la maquinaria necesaria, por lo que en los siguientes meses se destinaría a fabricar el prototipo del primer furgón o carro caja, utilizando las partes rescatadas del taller de reparación de carros de carga que había en Aguascalientes, para posteriormente realizar la producción en serie para los dos primeros lotes de furgones: el primero de seiscientos cincuenta unidades y el segundo de quinientas unidades. Se procedió de igual manera a reclutar a los primeros trabajadores sin experiencia provenientes de pueblos circunvecinos y mineros de Real del Monte, Pachuca y que posteriormente habrían de convertirse en el personal obrero de la empresa.

Es así que en el año de 1960 se señalaba el arranque para la fabricación de una amplia y variada gama en cuanto a tipos de carros de ferrocarril, como lo son: furgones, carros tanque, cabuses, jaulas para ganado, góndolas, plataformas, tolvas, góndolas de volteo, refrigeradores así como coches de pasajeros que cubrían la demanda en ese entonces de las empresas ferroviarias del país: Nacionales de México, Ferrocarril del Pacífico, Chihuahua al Pacífico, Sonora-Baja California y Sureste. (Villaseñor, 1977).

Desde 1967 se aprobaron los planes para la titánica obra del ferrocarril subterráneo de la capital de México, pero se compraron 100 % hechos en Francia, y no fue sino hasta 1975 cuando salieron los primeros carros del metro hechos en Cd. Sahagún para la ciudad de México con tecnología francesa.

Desde 1992 Bombardier Transportation adquiere los activos de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A. de México para ser empresa privada y que incluyó la facilidad de manufacturar en Cd. Sahagún.

Había también gran preocupación por la crisis de la industria textil, se pensó en una solución con la fabricación en México de maquinaria que pudiera llegar a modernizar la industria textil. Es así como también en el Banco de México y Nacional Financiera se realizaron los estudios necesarios y el 31 de mayo de 1953 se funda Toyoda de México con una sociedad entre Nacional Financiera y Toyoda Automatic Looms de Japón. El objetivo fue la fabricación de maquinaria textil y la fundición de hierro y acero.

La maquinaria textil Toyoda careció de aceptación en el mercado nacional, desde los inicios de la producción en abril de 1956 hasta noviembre de 1959 se produjeron telares, tróviles y cardas. La maquinaria que se instaló fue usada y de modelos pasados.

Posteriormente Nacional Financiera adquiere las acciones de la empresa japonés y se procedió entonces a cambiar la denominación de la empresa por la de Siderúrgica Nacional, S.A. (SIDENA).

Para 1963 se pone en marcha la fundición de los monobloques de motores Renault, al iniciar el año de 1964 se habían ya producido en SIDENA mas de cinco mil monobloques para los autos Renault, y se habían iniciado los pasos a la fundición de monobloques de los motores Cummins y a la producción de otros materiales que DINA utilizaría como tambores, mazas y soportes.

Para 1964 se realizaron los estudios de mercado y las negociaciones con empresa Europeas y Americanas para la fabricación de aceros especiales de baja y alta aleación, es con la empresa americana Vanadium Alloys Steel con la que se da el convenio de fabricación.

Después de tener problemas la empresa de SIDENA se dan a la tarea de buscar clientes nuevos en el extranjero y uno de sus clientes era la empresa de Nacional Castings, los directivos realizan un proyecto de manera que fue atractivo para la empresa extranjera y adquieren la empresa pasando a ser Nacional Castings de México y comienza un reestructuración total en la organización de la empresa dedicándose a la fundición de acero, sin embargo se vuelven a presentar problemas y la empresa se ve en la necesidad de cerrar. En 2002 la empresa se declara en quiebra y pasa a manos de los trabajadores, con intervención del gobierno en 2005 la adquiere y reinicia operaciones la empresa ASF-Keystone.

Lo que somos

En esta época la zona industrial de Cd. Sahagún Hidalgo, ha sufrido grandes transformaciones, sin embargo, no han sido determinantes, ha crecido de manera lenta, la ciudad está lejos de ser lo que se pensó en la década de los '60s, una ciudad moderna, Cd. Sahagún se vio paralizada desde el año 2001, en el aspecto social, la zona ha tenido un rezago pues se nota la falta de crecimiento en la infraestructura tanto en Cd. Sahagún como en los municipios aledaños que en su momento buscaron de cualquier forma seguir adelante, tal vez retomando actividades agropecuarias que habían dejado de realizar por dedicarse a las actividades en las empresas.

Las actividades comerciales de igual forma se han estancado pues al momento no se cuenta con centros comerciales que coadyuven en el desarrollo de esta actividad económica y también social y cultural, se carece de espacios que detonen la cultura y el deporte, basta con mencionar el estado en que se encuentran las instalaciones deportivas de la ciudad, cuando en décadas pasadas en esas instalaciones se tuvieron eliminatorias para los juegos panamericanos, en donde había presentaciones de obras teatrales y presentaciones de películas de estreno en salas de cine, ahora la población tiene que viajar a la capital del Estado de Hidalgo para tener unos momentos de recreación, en materia de salud, la clínica padece el crecimiento de la población y el aumento de personas mayores, pensionadas y que ha tenido pocos avances, pues hasta el momento sigue presentando deficiencia en la prestación de tan importantes servicios de salud.

En materia de educación existe espacios con poca diversidad de carreras que atiendan las necesidades reales de la región, por lo anterior los jóvenes tienen que emigrar a otras ciudades para estudiar lo que realmente quieren estudiar y no estudiar una carrera solo por no dejar

pasar más tiempo, pero que al final sean profesionistas frustrados con pocas ambiciones y sueños, después quienes deseen estudiar un posgrado, lo mismo lo hagan en otras escuelas.

Hoy en día se vive en la zona una etapa en donde se aprecia que quiere retomar el ritmo de desarrollo que en décadas pasadas se tuvo en la región, las empresas que operan se han preparado, actualizado y modernizado, tanto en su infraestructura, en sus procedimientos y capital humano, buscan contratos nacionales e internacionales, demandan nuevas metodologías administrativas que les ayuden a ser más competitivos, evalúan a proveedores para tener las mejores materias primas, herramientas y en general los suministros necesarios sin embargo, los trabajadores de dichas empresas viven la incertidumbre de la estabilidad de su trabajo, pues ahora tienen contrato pero por pocos meses y luego tal vez les recorten el contrato, los profesionistas egresados de las instituciones buscan empleo y al no encontrar también buscan otra forma de obtener ingresos o de emigrar en búsqueda de empleo (Aguilar, 2004). Las empresas continúan trabajando y presentando resultados no satisfactorios, tal parece que se vuelven a presentar a manera de ciclos económicos, pues las empresas de momento tienen buenos contratos de exportación y luego se vienen abajo dichos contratos. ¿Qué sucede? ¿En dónde está la aplicación de la administración? De prevenir las contingencias, de estar preparado para las situaciones adversas, cuando son las revisiones contractuales de los sindicatos se sigue presentando ese miedo tanto por parte de los trabajadores como de los empresarios y de funcionarios de gobierno. (Aguilar, 2004)

Lo que queremos ser

Tal vez suene a utopía pero realmente queremos ser una región que se distinga por su desarrollo agropecuario, social, cultural, tecnológico, turístico e industrial de una manera sustentable que busque satisfacer las necesidades actuales y de las próximas generaciones.

Que la gente no emigre hacia otros lugares, que la población se sienta orgullosa de su historia, de su presente y conozca hacia donde se dirige, que sea una región que por su ubicación aproveche perfectamente su ventaja competitiva, es decir, su gente, aquella que en un principio de la industrialización no conocía de trabajo estandarizado, que nunca se imaginó aprender de cero a operar maquinaria sofisticada y que ahora los hijos y nietos de esas personas son profesionistas con una visión emprendedora, con responsabilidad social que demanda servicios acordes a sus necesidades y que va muy a la par de los avances tecnológicos.

La sociedad suplica se implementen sistemas administrativos que no solo vean a atiendan los aspectos económicos, sino sean integrales, es decir, totales, que consideren la utilización óptima de los recursos ya sean materiales, humanos, tecnológicos, financieros, renovables, no renovables y no agotables, que en las empresas e instituciones públicas desarrollen planes estratégicos, tácticos y operativos que realmente proporcionen beneficio a todos los protagonistas y no solo a unos cuantos.(Pierce, 2003)

Conclusiones

En Ciudad Sahagún en el pasado que fue un gran auge de esplendor y prosperidad se viven ahora en el recuerdo de quienes llegaron en la década de los '50 a fundar en los Llanos de Apan y terrenos de Irolo la primera ciudad industrial que surgió de los departamentos de planificación de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de la administración del Presidente Miguel Alemán, con el propósito de convertirla en el centro de desarrollo de la industria automotriz mexicana y con ella iniciar también el proceso de descentralización industrial de la Ciudad de México.

Los habitantes de la región que abandonaron sus actividades agropecuarias se fueron poco a poco capacitando y llegaron a convertirse en obreros calificados, así también se especializaron como sindicalistas, exigieron salarios elevados, las mejores prestaciones laborales, eficientes y gratuitos servicios públicos, pero ya han pagado con desempleo, pobreza, desintegración familiar, inseguridad, incremento de la delincuencia y migración en su población esos grandes errores.

La gente de la región como campesinos, obreros, comerciantes, profesionistas desconocen con fundamento que pasó en las empresas, especulando alguna causa posible como “por culpa del gobierno”, “los mismos trabajadores fueron los que se acabaron las empresas”, “los dueños de empresas no sabían administrar”, etc.

El objetivo principal de la investigación es analizar las causas posibles que originaron en su momento la decadencia de las empresas de Cd. Sahagún, conocer si existía alguna causa principal o única para difundir los resultados y que sirviera de experiencia el aprendizaje del pasado para tomarlo en cuenta en el presente y no cometer los errores ahora que al parecer inicia la reactivación de la zona, esto se logra de tal manera que se obtuvo información mediante el método cualitativo basado el estudio fenomenológico de los sucesos importantes a

lo largo de las etapas de desarrollo de la región. En ocasiones se aprende mejor de los errores que de los aciertos y tal parece que en esta orden debemos de tener presente las acciones que han marcado o dejado huella en la región.

Con la información obtenida a lo largo de las diferentes etapas de la industrialización en Cd. Sahagún se comprueba que no hay una causa principal o específica, que originó la decadencia de las empresas hasta su cierre, con los resultados podemos dictar que de forma integral la administración no solo se enfoca a esas acciones aisladas de entes económicos y que solo se obtengan resultados efímeros, sin trascendencia, desde los planes gubernamentales tanto nacional, estatal y municipal a los planes privados de organizaciones no gubernamentales y hasta las líneas de acción familiares.

Las diferentes políticas económicas de sustitución de importaciones, y la decisión de crear un complejo con un enfoque social que sirviera de base al desarrollo industrial de otras regiones del país, dio a Ciudad Sahagún un auge sin precedentes, sin embargo la apertura del mercado externo, las devaluaciones que comenzaron en 1976 y, finalmente, el colapso del gobierno federal en 1982, fueron acabando poco a poco con las empresas en ese entonces paraestatales.

Cuando comenzó el colapso, el gobierno federal no diseñó ni aplicó un plan que reconvirtiera a las empresas paraestatales en eficientes industrias privadas; al contrario, cuando entraron en crisis, recurrió a la solución más fácil: las vendió a particulares.(Perez, 2008)

El abuso desmedido de los sindicatos que a juicio de muchos quebró empresas y ahuyentó capitales transnacionales, y la incapacidad del gobierno federal para transformar al sector paraestatal en eficiente empresa privada, fueron destruyendo al tan importante en ese momento el Complejo Industrial de Ciudad Sahagún,

Ese sindicalismo que extorsionaba a las empresas, actuaba porque sabía que el director en turno del complejo, siempre un político en receso, les concedería todo para evitar conflictos y recuperar su espacio en la vida pública, utilizando las empresas como escalones políticos, esto con el fin de evitar problemas de clima organizacional, ahora los trabajadores deberán valorar sus impulsos y su egoísmo contra la empresa.

En entrevista con el Ing. Manuel Nápoles, uno de los iniciadores de los trabajos de las empresas en Cd. Sahagún sobresale su comentario sobre la ubicación de las empresas que en realidad fue una decisión política, debido a la situación por la que en ese momento atravesaba la región del Estado de Hidalgo, así también llama la atención y se podría entender por qué logró obtener tanto poder los sindicatos, pues los directores que designaban cuando las empresas eran paraestatales eran políticos sin conocimiento de la rama industrial, para no tener problemas y manchar su carrera política concedían todo a los sindicatos, al grado de pedir permiso al sindicato para hacer más eficiente la línea de producción.(Nápoles, 2006)

En 1982, cuando surgió la crisis, no se tomaron las decisiones correctas y ni el gobierno federal ni los sindicatos entendieron el problema que se gestaba; en su momento, los empresarios tampoco actuaron ni trazaron estrategias que mantuvieran la actividad industrial, perdiendo de vista la competencia global, no comprendiendo que tenían que competir contra empresas transnacionales, contra economías y países con gobiernos decididos a no perder su espacio en el mercado global con nuevas tecnologías, procedimientos pero principalmente con prácticas administrativas actuales.

Ahora los sindicatos dialogan para encontrar medidas que den solución a la empresa y no ocasionen problemas. Es una labor ardua pero confío que si se puede llegar a esa negociación de ganar, porque no solo ganan ambas partes, sino gana toda la sociedad.

Nunca hubo un plan rector que señalara a largo plazo metas de desarrollo y productividad; los programas de las empresas siempre fueron coyunturales y respondían a la ocurrencia del director en turno; por eso, en cada una de las fábricas en cada sexenio se cambiaban líneas de producción, que eran sustituidas por las nuevas ocurrencias del siguiente director dejando inconclusos los proyectos, generando desperdicios traducidos en costos que difícilmente se recuperan, y por ende los primeros que lo resienten son las familias. Ese plan rector que guiara por la dirección correcta tanto a las empresas como a la misma sociedad, en otras palabras, no se aplicó la administración estratégica.

Nunca nadie entendió que el rango de Ciudad Sahagún la colocaba en la competencia internacional obligada, en un sector, como el automotriz, el metal mecánico, en donde todo cambia a una velocidad espantosa, en donde la tecnología se renueva cada diez minutos; aquí se descuidó todo: la infraestructura, la tecnología, los cambios estratégicos fundamentales, la

falta de capacidad de los administradores para convencer a la gente que algún día todo se podía terminar y la capacidad de los trabajadores de entender que todo eso que se había ganado se podía terminar y a inicios de este siglo se fue terminando.

Por lo tanto es imprescindible que para lograr un desarrollo será necesario en la manera de lo posible siempre pensar de forma Total aplicando la administración pura a través de elaborar estudios e informes tales como, planes de negocios o proyectos de inversión, formulación de proyectos, estudios de mercado, estudios de factibilidad e impacto, estudios de impacto ambiental, estudios técnicos productivos, investigaciones, análisis estadísticos, realizar cursos, seminarios o talleres de capacitación para el fortalecimiento de capacidades, promoviendo y/o fomentando el desarrollo productivo.

Elaborar y editar material gráfico de difusión y/o publicaciones e instrumentar mecanismos de difusión en cada una de las áreas importantes para generar el interés de los/as beneficiarios/as.

Realizar y/o participar en eventos empresariales para la difusión y promoción, relevar y analizar inquietudes, necesidades y las percepciones de empresarios/as y emprendedores/as sobre la incidencia de las distintas acciones, instrumentos o programas del gobierno nacional y estatal que con base a ello, elaborar propuestas de modificaciones a los mismos y/o diseño de nuevos instrumentos. Articular con los sectores productivos y gobiernos locales.

Dicho de otra forma, aplicar en cada una de las áreas, en cada una de las actividades de las empresas, organizaciones una administración total, que no se le vaya nada, es decir, que no quede fuera ningún aspecto, para así llegar a esa competitividad tan esperada y por ende un desarrollo integral sustentable de la región, definitivamente con la constante actualización, de conocimientos, habilidades y prácticas que impulsen un progreso sustancial en la región y el estado.

Así la región después de haber vivido etapas en su historia, hoy se apuntala otra etapa la de la industrialización y desarrollo que será el presente que vemos hoy, pero en donde cada uno de nosotros somos el constructor de nuestro propio destino, conociendo **lo que fuimos, lo que somos y lo que queremos ser**, solo así podremos valorar lo que sucedió en Cd. Sahagún, asimilar las causas que originaron la caída de las industrias, para difundirlas, tenerlas presentes

y hacer conciencia a las nuevas generaciones para no volver a cometer los mismos errores ahora que la zona tenga su recuperación integral.

Referencias

- Aguilar, S. J. (2004). *La CTM, el sindicalismo y el régimen político de México*. Obtenido de www.ja@reduax1.dgsca.unam.mx
- Ciudad. (1958). *Ciudad Industrial Bernardino de Sahagún*. Intercontinental.
- Dina. (s.f.). Obtenido de www.dina.com.mx
- Hernández, S. R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Huerta, A. (1995). *Economía Mexicana más allá del milagro*. Diana.
- Martínez, M. (2004). *Comportamiento humano Nuevos métodos de investigación*. Trillas.
- Moirón, S. (1972). *Crónica de Ciudad Sahagún*. Talleres Gálvez Impresores.
- Napoles, M. (2006). (J. Alvarez, Entrevistador)
- Perez, V. D. (2008). (J. Alvarez, Entrevistador)
- Pierce, J. (2003). *Strategic Management Formulation*. Mc Graw Hill.
- Villaseñor, V. M. (1977). *Memorias de un hombre de izquierda*. Grijalbo.

IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO EMPRESARIAL EN UN ESTUDIO DE CASO.



Autores:

Rocío Tovar Muñoz
Suly Sendy Pérez C.
Leticia Villamil Navarrete

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún*

GI. Información financiera para
la toma de decisiones

*ciber_chio21@hotmail.com
ssendy_2005@yahoo.com.mx
letyvina@yahoo.com.mx*

RESUMEN

Las micro empresas representan una parte esencial del tejido empresarial nacional e internacional y su contribución al empleo y a la generación de riqueza es innegable por el número de unidades económicas y personal ocupado que tienen; sin embargo se reconoce que están sometidas a importantes riesgos y más aún cuando se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones. Riesgos que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino incluso amenazan su misma permanencia.

De ahí surge el interés de medir el riesgo empresarial a través de un estudio de caso, con base en la metodología del ERM, en una microempresa hidalguense.

Los resultados obtenidos muestran que la empresa tiene altos niveles de riesgos estratégicos, operativos y financieros.

Palabras clave: microempresa, riesgo operativo, riesgo estratégico, riesgo financiero, riesgo del entorno

Antecedentes

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan una parte esencial del tejido empresarial nacional e internacional y su contribución al empleo y a la generación de riqueza es innegable por el número de unidades económicas y personal ocupado que tienen; sin embargo se reconoce que están sometidas a importantes riesgos y más aún cuando se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones. Riesgos que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino incluso amenazan su misma permanencia.

Dada la importancia que las mipymes tienen en el ámbito económico, éstas se han constituido en uno de los objetos centrales de estudio de la teoría administrativa, enfocando sus investigaciones en los ámbitos tanto internos como externos que identifican los problemas que impiden su permanencia y crecimiento.

Bajo esta perspectiva, Zapata (2004) afirma que en las mipymes la problemática es integral, la cual tiene sus orígenes tanto en influencias del entorno como en las deficiencias de la gestión interna. En este contexto, estudios más recientes se han enfocado al diseño de estrategias que permitan a las mipymes encontrar soluciones a dichos problemas, entendidos éstos como acontecimientos que están, que ya han sucedido, por lo que no pueden ser mitigados, sino resueltos.

Por su parte, Rojas (2010) afirma que los problemas identificados en las empresas son algo que actualmente está sucediendo y que tiene un efecto negativo y son consecuencia de los riesgos identificados o no anteriormente; sin embargo, el tema de riesgos a los que están expuestas las microempresas, que las llevarán a tener problemas, no ha sido abordado.

Justificación

Todos los negocios en un mercado libre se exponen al riesgo y así nace la inquietud de aplicar conceptos y técnicas sobre el riesgo que realmente tengan valor para inexpertos en la materia; sin embargo, se observa que la gestión de los riesgos en empresas no financieras está lastrado por la ausencia de técnicas que permitan gestionar los riesgos propios de su actividad, lo que está demandando cambios respecto a lo que hasta hace poco sucedía: la gestión de riesgos era una actividad que se definía por su reactividad, pocas empresas aprovechaban sus capacidades de gestión de riesgos como una palanca para generar crecimiento y aportar valor al negocio; pero en el contexto actual, se ha demostrado que una gestión de los riesgos puede

convertirse en uno de los elementos que la diferencien de la competencia y por lo tanto la hagan permanecer y crecer en el mercado. De ahí el interés de estudiar los riesgos empresariales en microempresas comerciales en el estado de Hidalgo.

Con base en lo anterior el objetivo del presente trabajo es:

Objetivo general:

Medir los riesgos empresariales en una microempresa hidalguense, a través de un estudio de caso.

Marco teórico

Contexto del ERM

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos, adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial, extendiéndose rápidamente por todo Latino América. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de admiración de riesgo, del cual se obtuvo el Enterprise Risk Management (ERM).

Bajo este contexto, Ruano (2006) define al Enterprise Risk Management (ERM) como la administración de riesgos corporativos durante un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administración.

De ahí que se establecen como beneficios del ERM permitir a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión; posibilitar la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión; tomar de decisiones más seguras, facilitando la asignación del capital; alinear los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción; dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno. (Ruiz, 2006)

Ventajas del ERM para la evaluación de riesgo

La gestión de riesgos dentro una empresa o grupo de empresas tiene ventajas que les permiten, de acuerdo a Ruiz (2006), identificar aquellos acontecimientos que puedan impactar en la organización impidiéndole alcanzar sus objetivos; realizar una valoración de los riesgos de la compañía y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado en la misma e integrar la gestión de riesgos en los procesos de planificación estratégica de la compañía, en el control interno y en la operativa diaria de la misma.

El modelo de gestión de riesgos está orientado a alcanzar los objetivos de la compañía, que se pueden clasificar en cuatro categorías, de acuerdo a Ruiz (2006):

- Estratégicos: referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión / visión de la organización.
- Operativos: referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- Información: referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
- Cumplimiento: referidos al cumplimiento de las leyes y normas y leyes aplicables.

Definición riesgo empresarial y su clasificación

Para Mejía (2006), el riesgo es la incertidumbre relacionada con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede generar pérdidas; asimismo para Muñoz (2009), la palabra riesgo es la variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un período determinado.

Bajo este contexto, riesgo empresarial, de acuerdo a Mejía (2006), se define como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. De tal modo que el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye: a) *la situación* de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo; b) *el acto* de tomar decisiones sobre la base de información

incompleta, y c) la *vivencia* de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.

Clasificación

Medina (2006) clasifica a los riesgos empresariales, con base en el ERM, de la siguiente forma:

Riesgo estratégico: se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgo operativo: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgo financiero: se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad, de la eficiencia y transparencia en el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

Riesgos del entorno: se asocia con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales y en general con su comportamiento ante la comunidad.

Metodología

Estudio de caso

El presente estudio se llevó a cabo a través de un estudio de caso, considerado como un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas.

Su finalidad es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado, para lo cual se toma como caso una empresa manufacturera del subsector alimentario, con la finalidad de aplicar el procedimiento de medición de riesgos propuesto por el ERM.

Metodología ERM

Con base en Pérez (2013), para la medición del nivel de riesgos en las microempresas objeto de este estudio, el ERM considera un proceso de cinco pasos: a) establecimiento de un contexto; b) identificación del riesgo; c) evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados; d) priorización del riesgo y planeación de respuesta y e) monitoreo del riesgo. Para el caso de las microempresas, de los cinco pasos que integra, sólo se aplicaron los cuatro primeros, sin incluir la planeación de respuesta ni el monitoreo.

a. Establecimiento de un contexto

Definición de la microempresa

La microempresa objetivo de este estudio es una pastelería, ubicada en el municipio de Tepeapulco, estado de Hidalgo; su giro principal es la transformación y sector al que pertenece es industria alimentaria, con una antigüedad mayor de 4 años y desde que inició actividades hasta ahora reporta que sus ventas han permanecido igual, lo cual nos indica que no se ha dado un crecimiento progresivo; el dueño de la empresa manifiesta que el tiempo de funcionamiento de su negocio únicamente genera lo necesario para cubrir los gastos y el tiempo de contratación de personal le permite ahorros salariales (acumulación simple) que no les es de utilidad para que la empresa pueda crecer.

Esta microempresa se fundó en 1984 por el Ing. Alfonso Merino y su esposa la Sra. Raquel Monter. Vende pasteles para todo tipo de ceremonias y fabrican las bases de acrílico modulares con los diseños más exclusivos. Se dedica a la creación de pasteles para su consumo de una manera fácil y muy rica, también se busca la elegancia como su presentación.

Su misión es desarrollar productos de primera calidad en el ámbito de la repostería basados en excelentes materias primas para satisfacer la necesidad de alta repostería del mercado.

Su visión es crear una empresa capaz de desarrollar productos de primera calidad, en una constante modificación de acuerdo con las tendencias o ideologías del mercado y del cliente y posicionarse como única en el mercado regional proyectándose hacia el mercado nacional.

b. Identificación del riesgo

Para la identificación del riesgo, se hace uso de los indicadores propuestos e instrumento propuesto por Pérez (2013) para la evaluación de riesgos empresariales en microempresas.

c) Evaluación cualitativa de riesgos

Para la evaluación de los riesgos, el ERM propone una evaluación cualitativa y otra cuantitativa. Respecto a la primera, es valorar el riesgo en cuanto a viabilidad e impacto, y la cuantitativa debe evaluar los riesgos en términos monetarios en caso de que éstos se materialicen. Dado que para el microempresario se hace difícil evaluar los riesgos en cuanto a costos, la evaluación de riesgos se hará únicamente en términos cualitativos, como se ha establecido en esta propuesta.

Evaluación cualitativa

Con base en el proceso establecido por el ERM para la evaluación de riesgos, se obtienen cada puntuación de los factores de viabilidad e impacto y éstas son ubicadas en el cuadro de evaluación de riesgos, en el cual se identifican cuatro cuadrantes, considerando el eje de las Y como viabilidad y el eje de las X de impacto, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Cuadro de evaluación de riesgos

Impacto	I El nivel de riesgo es relativamente significativo pero no ocurre frecuentemente	II El nivel de riesgo es relativamente significativo y ocurre frecuentemente
	III El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente	IV El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto pero ocurre frecuentemente
	Viabilidad	

Fuente: Risk Assessment Chart

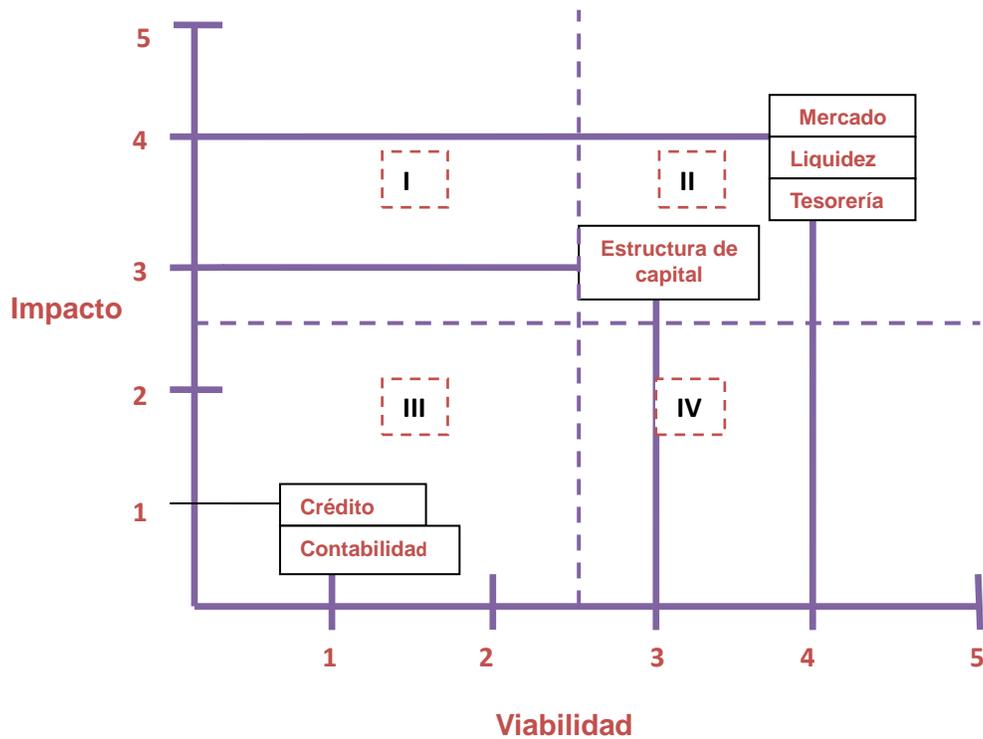
Evaluación de riesgos

De acuerdo a la metodología del ERM, se ubican los puntajes obtenidos a partir de la evaluación de riesgos empresariales en cuanto a viabilidad e impacto, obteniendo los siguientes resultados:

Riesgos financieros

Riesgos financieros	Viabilidad	Impacto
Estructura de capital	3	3
Mercado	4	4
Crédito	1	1
Liquidez	4	4
Tesorería	4	4
Contabilidad	1	1

Ubicación de riesgos financieros en los cuadrantes



Con base en la ubicación de estos riesgos en los cuadrantes, se observa que la empresa Pastelería, en cuanto a riesgos financieros, en estructura de capital, mercado, liquidez y tesorería se ubica en el cuadrante II con un impacto significativo y que ocurre frecuentemente.

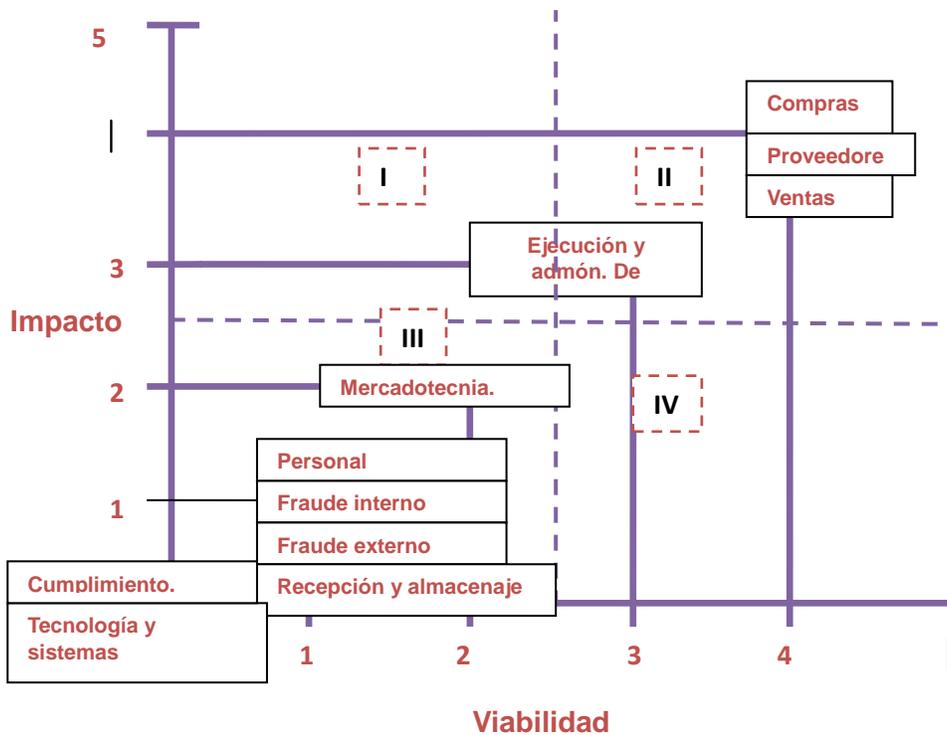
En el cuadrante III, se ubican crédito y contabilidad con un impacto poco significativo y poco frecuente.

Por lo tanto en riesgo financiero en crédito y contabilidad la empresa tiene poner más atención para poder tener un mejor control.

Riesgos operativos

Riesgos operativos	Viabilidad	Impacto
Fraude interno	1	1
Fraude externo	1	1
Personal	1	1
Compras	4	4
Proveedores	4	4
Recepción y almacenaje	1	1
Ventas	4	4
Mercadotecnia	2	2
Tecnología y sistemas de información	1	1
Cumplimiento	1	1
Ejecución y administración de procesos	3	3

Ubicación de riesgos operativos en los cuadrantes



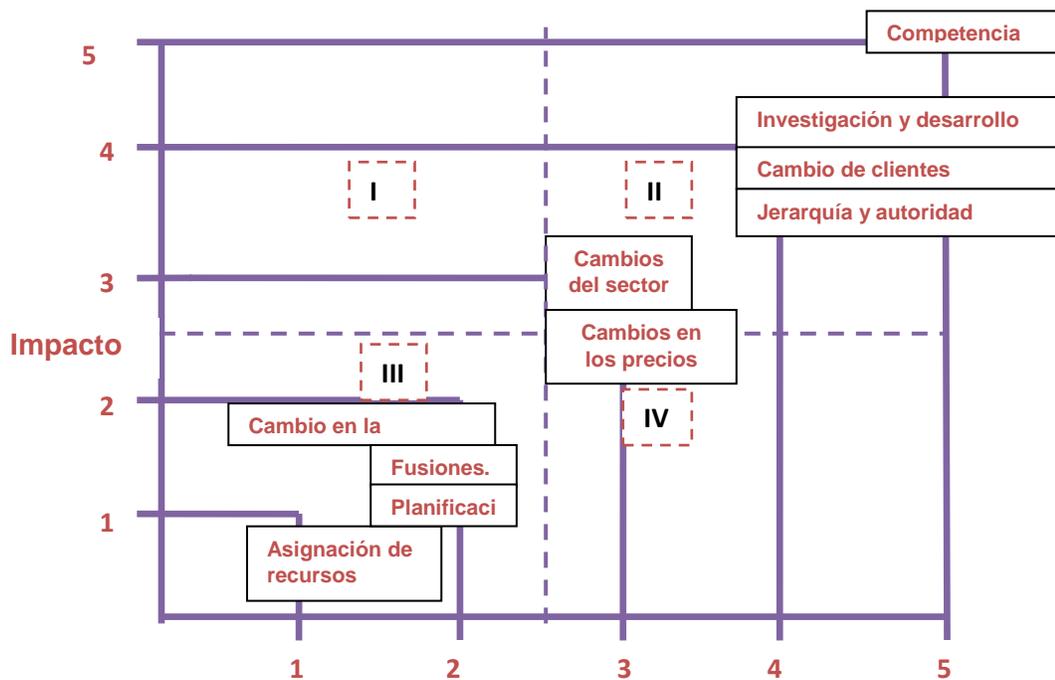
Con los resultados obtenidos en los riesgos operativos, se observa que la empresa Pastelería, en el cuadrante II se encuentra los riesgos de ejecución y administración de proceso, compras, proveedores y las ventas; por lo que el nivel de riesgo es relativamente significativo y este ocurre frecuentemente. De acuerdo a los riesgos de mercadotecnia, personal, fraude interno, fraude externo, recepción y almacenaje, cumplimiento, tecnología y sistemas; se encuentran en

el cuadrante III en el que el nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente.

Riesgos estratégicos

Riesgos estratégicos	Viabilidad	Impacto
Cambios del sector	3	3
Cambio de tecnología	2	2
Investigación y desarrollo	4	4
Competencia	5	5
Cambio de clientes	4	4
Fusiones, adquisiciones o despojo	2	2
Planificación	2	2
Asignación de recursos	1	1
Cambios en los precios	3	3
Jerarquía y autoridad	4	4

Ubicación de riesgos estratégicos en los cuadrantes



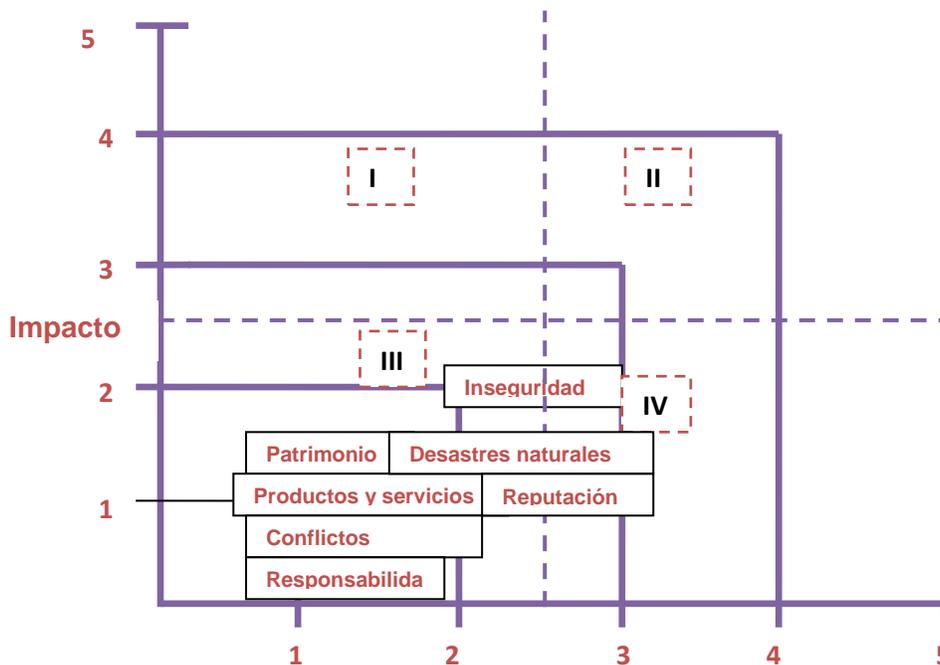
La empresa Pastelería **Viabilidad** :tratégico , se ubican en el cuadrante II la competencia, investigación y desarrollo, cambio en clientes, jerarquía y autoridad, cambios en el sector y cambios en el precio con un impacto de riesgo relativamente significativo y que ocurre con frecuencia. En este caso la empresa tiene que poner mayor atención

En el cuadrante III se ubica el cambio de tecnología, fusiones, adquisiciones o despojos, planificación y asignación de recursos con un impacto de riesgo insignificativo y poco frecuente

Riesgos del entorno

Riesgos del entorno	Viabilidad	Impacto
Patrimonio	1	1
Productos y servicios	1	1
Inseguridad	2	2
Conflictos laborales	1	1
Responsabilidad	1	1
Desastres naturales	1	1
Reputación	1	1

Ubicación de riesgos del entorno en los cuadrantes



Respecto a los riesgos del entorno de la empresa Pasterería, todos los riesgos se encuentran en el cuadrante III con **Viabilidad** patrimonio, productos y servicios, inseguridad, conflictos laborales, responsabilidad, desastres naturales y reputación, donde el nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente.

Como se observa, este análisis proporciona una buena medida cualitativa para entender el impacto de los riesgos que rodean a la empresa.

Ranking de riesgos

El siguiente paso de la evaluación es realizar el ranking de riesgos, para lo cual se transforman los valores de viabilidad e impacto en una escala de 10 para valorarlos a través de la multiplicación de la viabilidad (F) por el impacto (I), obteniendo los siguientes resultados:

Riesgo identificado	Viabilidad (F)	Impacto (I)	Valoración de riesgo (F * I)	Clasificación
Financieros				
Estructura de capital	6	6	36	3
Mercado	8	8	64	2
Crédito	2	2	4	5
Liquidez	8	8	64	2
Tesorería	8	8	64	2
Contabilidad	2	2	4	5
Operativos				
Fraude interno	2	2	4	5
Fraude externo	2	2	4	5
Personal	2	2	4	5
Compras	8	8	64	2
Proveedores	8	8	64	2
Recepción y almacenaje	2	2	4	5
Ventas	8	8	64	2
Mercadotecnia	4	4	16	4
Tecnología y sistemas de información	2	2	4	5
Cumplimiento	2	2	4	5
Ejecución y administración de procesos	6	6	36	3
Estratégicos				
Cambios del sector	6	6	36	3
Cambio de tecnología	4	4	16	4
Investigación y desarrollo	8	8	64	2
Competencia	10	10	100	1
Cambio de clientes	8	8	64	2
Fusiones, adquisiciones o despojo	4	4	16	4
Planificación	4	4	16	4
Asignación de recursos	2	2	4	5
Cambios en los precios	6	6	36	3
Jerarquía y autoridad	8	8	64	2
Del entorno				
Patrimonio	2	2	4	5
Productos y servicios	2	2	4	5
Inseguridad	4	4	16	4
Conflictos laborales	2	2	4	5
Responsabilidad	2	2	4	5
Desastres naturales	2	2	4	5
Reputación	2	2	4	5

Fuente: Pastelería

De acuerdo al ranking los 3 riesgos que tienen mayor nivel de exposición son competencia, con un valor de 100, que se ubica en los riesgos estratégicos; el segundo lugar con una valoración de 64 son mercado, liquidez y tesorería que se encuentra dentro de los riesgos financieros, con la misma valoración se encuentra compras, proveedores y ventas, ubicados dentro de los riesgos operativos, también se encuentra con el mismo valor investigación y desarrollo dentro de los riesgos estratégicos; finalmente con un nivel igual de valoración de 36 son estructura de capital, ubicado en los riesgos financieros; ejecución y administración de procesos dentro de los riesgos operativos; cambios del sector, cambios en los precios ubicados en los riesgos estratégicos.

Análisis

Se observa que las mayores valoraciones se ubican en los riesgos financieros, operativos y estratégicos. Y las menores en los riesgos de entorno.

Conclusiones

Importancia de estudiar el riesgo en microempresas

Es importante estudiar los riesgos en la microempresa, ya que estos permiten identificar los acontecimientos que puedan impactar a la entidad impidiendo alcanzar sus objetivos.

El estudio de los riesgos financieros, operacionales, estratégicos y del entorno ayudarán a observar las debilidades y fortalezas de la entidad; así como tener en cuenta en que cuadrante se encuentra el mayor riesgo; tomando en cuenta que este análisis será de mayor utilidad para tomar decisiones y actuar de la mejor manera para combatirlos y así poder crecer de una manera eficiente.

Facilidad o dificultad de la herramienta para evaluar riesgos en microempresas

El ERM es una herramienta muy útil para identificar los riesgos que afectan de una manera impactante o de poco impacto en la entidad; es factible para tener un conocimiento amplio del cómo se encuentra realmente la empresa en cuanto a los riesgos que pueda tener en este momento o que se presenten posteriormente.

Es fácil llevarlo a cabo, la única desventaja que se podría tener es que es muy laborioso y se debe de tener un estudio amplio enfocado en esos cuatro riesgos de suma importancia, que en realidad engloba todo lo que realmente necesita un empresario conocer para tomar las decisiones correctas.

Resultados de los riesgos en estudio

Al hacer el análisis de los riesgos se obtuvo como resultado que el mayor riesgo se encuentra en la competencia que está dentro del estratégico, es aquí donde la pastelería debe tener más cuidado y estar renovando sus productos para así salir de este riesgo o por lo menos disminuya de una manera significativa; para que así la microempresa vaya creciendo.

Es por este motivo que puede inferirse que la pastelería no ha tenido un crecimiento a lo largo de su trayectoria y ha permanecido igual, ya que al mismo tiempo la competencia ha ido en aumento en los últimos años.

Referencias

- Mejía, R. (2006) Eafit.edu. Recuperado septiembre 02, 2013 en <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- Ruano, R. (2006) Comunidad coome. Recuperado septiembre 04, 2013 en <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>
- Ruiz, J. (2006) Scribd.com. Recuperado septiembre 11, 2013 en <http://es.scribd.com/doc/116077980/PD-Presentaciones-Gestion-de-Riesgos-ERM-COSO-II-5>
- Medina, A., Salnave, M., & Pulido, W. (2006 Abril). Guía de administración de riesgo. Recuperado el 04 de septiembre de 2013, de http://www.ufps.edu.co/ufpsnuevo/proyectos/meci/documentos/planes/GUIA_ADMINISTRACION_DEL_RI_ESGO - DAFP.pdf
- UNAM, (2000) El estudio de casos. Recuperado septiembre 30,2013 en http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y LA INNOVACIÓN



Autores:

William Fernando Valdivia
Altamirano
Patricia López Juárez
María Ramos Escamilla

*Universidad Politécnica
Metropolitana de Hidalgo*
CA. Innovación en el comercio
internacional para el estudio
sustentable

*wvaldivia@upmh.edu.mx
plopez@upmh.edu.mx
mramos@upmh.edu.mx*

RESUMEN

El proceso de globalización actual abre oportunidades y amenazas para los países y empresas, en particular para los países en vías de desarrollo; hay varias formas de poder aprovechar las oportunidades, una de ellas es a través de la internacionalización de las empresas, vía la exportación o la inversión en el exterior, con base en sus ventajas competitivas, provenientes por ejemplo de la innovación.

Este documento está destinado a abordar la internacionalización de las empresas y la innovación desde la perspectiva de una país latinoamericano, del modo siguiente: inicialmente abordamos la globalización y sus implicaciones, luego la internacionalización de las empresas, continuando con la relación entre globalización e innovación, conceptualizando a la innovación, para después considerar el fomento de las exportaciones y la internacionalización a través de organismos de promoción y los acuerdos de integración y el rol de las políticas para la innovación, para presentar al final las conclusiones.

Palabras clave: internacionalización de las empresas, innovación, políticas de fomento de la Internacionalización, innovación.

Introducción

La globalización es uno de los rasgos actuales de nuestras economías, implica oportunidades y riesgos para las empresas y economías, desde estas perspectivas, se exploran cada vez más las posibilidades de internacionalizar a nuestras empresas, basándose entre otros factores, en la innovación. Estas alternativas son importantes por su incidencia en la productividad y crecimiento para México y Latinoamérica, en este sentido este documento las aborda con el objetivo de lograr una mejor comprensión y sugerencias que permitan mejoras en la competitividad, productividad y crecimiento.

La globalización, implicaciones

El desarrollo actual de la globalización es uno de los aspectos que está gravitando en el desarrollo de las economías y la actividad empresarial, ésta comprende la globalización de los mercados (mayor integración entre mercados nacionales, en particular entre los cercanos, hacia un mercado global) y productos (la producción de un producto en varios países, para aprovechar la diferencia de costos y la calidad de los factores), (Hill, 2011). La globalización está impulsada por varios factores como la disminución de las barreras al comercio; la internacionalización de los mercados de capitales; una interpretación más favorable del rol de la Inversión Extranjera; manejo responsable de las políticas económicas; orientación hacia el mercado de las economías, que ha implicado reformas internas; la apertura de las economías; un mayor protagonismo de las empresas multinacionales; el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, TICs y nuevos materiales; la mejora de los medios de transporte y la infraestructura, y la deslocalización de la producción y la subcontratación.

La globalización trae oportunidades y riesgos para las economías, las sociedades, gobiernos y empresas, cada una de ellas deberá comprender y entender sus retos y relaciones con las otras instancias en el momento de elaborar estrategias. El actual estadio o fase de la globalización se caracteriza por la mayor competencia a nivel internacional y nacional, la mayor interdependencia entre las economías y la aparición de mercados globales.

También es cierto que aunque actualmente los países de América Latina son más abiertos que hace dos o tres décadas, todavía no han logrado incrementar sensiblemente su bienestar, (Peres 2006, Ross 2007 y Valdivia 2009), lo que puede estar relacionado con que el modelo económico vigente no ha logrado todo su potencial, así es necesario ver opciones que les permitan un crecimiento económico mayor, con menor desigualdad.

La internacionalización de las empresas

La internacionalización de las empresas puede buscar el acceso a recursos, a mercados para los productos de la empresa o reducir costos, o una combinación de factores, en muchos casos requiere de un cambio cultural, pues hay diferencias entre vender en el país, que hacerlo en el exterior; diferencias en los gustos de los consumidores, la regulación, las prácticas empresariales e incluso en el idioma. Internacionalizarse requiere de un ambiente de aprendizaje, creatividad, tolerancia en la toma de riesgos, comprensión de los recursos necesarios para la exportación e internacionalización.

La empresa debe determinar el posicionamiento estratégico que busca al internacionalizarse, en base a la ventaja comparativa y competitiva, para ello debe alinear la estrategia, las operaciones y la organización, de modo que pueda competir con otras empresas, ya sea diferenciándose y/o reduciendo costos, logrando economías de escala y de aprendizaje, pues si no es consciente de los retos, no podrá lograr el objetivo, (Hill 2011). Es decir la empresa necesita una actitud y estrategia adecuada a los nuevos retos.

Si realmente se busca la internacionalización se requiere de un escaneo sistemático de oportunidades para la tecnología y las habilidades, es decir, se necesita una actitud proactiva y no reactiva, como se suele dar en la práctica de muchas empresas, sean grandes o pequeñas. Combinar estilos de pensamientos, no sólo en una dirección, linealmente, por ejemplo, para esto se debe propiciar la creatividad, interacción, con capacitación.

Cada vez más los gobiernos vienen apoyando la internacionalización de las empresas, a través de programas y políticas, así como con ambientes competitivos, acuerdos internacionales, considerándola como parte de la estrategia de desarrollo.

La globalización y la innovación

La globalización paulatinamente va afectando a más actividades, algunas que tradicionalmente no estaban internacionalizadas, ahora lo están en diverso grado, como los servicios y la actividad innovadora. La aguda competencia y presión sobre los precios a nivel nacional e internacional ha llevado a la progresiva deslocalización de la producción y a la subcontratación⁴; ahora esta tendencia internacionalizadora incluye a las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D). La estructura organizacional también se ha visto afectada por la globalización, se va hacia empresas globales, multinacionales y transnacionales, siendo la estrategia internacional una opción, no la predominante, como lo era anteriormente.

Por otro lado, la actividad de I+D, es cada vez más compleja: se requieren cada vez mayores conocimientos. En casos de convergencias de conocimientos, las tecnologías son cada vez más complejas, lo que lleva a combinar los recursos internos y externos que también requieren de elevados montos financieros, al tiempo que los ciclos de vida del producto se acortan. Los factores anteriores provocan la aparición de nuevas formas de abordar la I+D, por ejemplo a través de *joint ventures*, alianzas, fusiones, adquisiciones, la descentralización geográfica de las actividades de I+D, (Molero, 2002).

La internacionalización productiva e innovadora mencionada tiene varias implicaciones: a) Desde la perspectiva de las políticas nacionales de fomento de la innovación y de la conceptualización de los sistemas nacionales de innovación, por ejemplo, se debe considerar sus relaciones con las empresas internacionales y/o con otros sistemas nacionales de innovación. b) Desde la perspectiva empresarial se muestra que las grandes empresas, las más dinámicas, consideran al mercado internacional en toda su dimensión, es decir incluyendo a la innovación, algo que hasta hace pocos años no era necesario. Esto refuerza nuestro argumento de que las empresas nacionales, en particular las pequeñas y medianas, deben considerar a la internacionalización integralmente, es decir considerando también a la innovación. c) Una tercera perspectiva se deriva de la tendencia a la deslocalización de las actividades productivas y de innovación, que provocan oportunidades a las empresas nacionales y al sistema innovador para incorporarse a las cadenas globales de valor. d) Una cuarta, es que la globalización implica en casos, dar tintes locales a los productos que vienen del exterior, así como que los

⁴ Conceptos relacionados con la Cadena Global de Valor, CGV, a la que Latinoamérica se ha relacionado en diverso grado, pero todavía con limitaciones.

productos locales pueden globalizarse, lo que abre oportunidades para las empresas nacionales de diferentes tamaños, lógicamente con la necesaria tecnología y capital humano. e) Las nuevas tecnologías abren oportunidades en lo que se acaba de mencionar, ahora las empresas nacionales pueden tener clientes finales o intermedios o proveedores no sólo localmente. f) La implicación sexta es que no sólo se deben considerar opciones en la producción, sino también la forma de distribución, el empaquetamiento de tecnologías y los servicios.

La Innovación y el Desarrollo (I+D)

Una de las alternativas a los retos actuales de la globalización es la innovación por su implicación competitiva, ya que se complementa con los otros factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), impactando en la productividad, en el crecimiento económico y porque puede ayudar a mejorar la inserción internacional de las economías nacionales.

La innovación puede ser de producto (bien y/o servicio), proceso, organizacional, e implica que sea algo nuevo, útil y que tenga aceptación de mercado. No sólo debe ser novedosa, debe reunir otros criterios. La innovación puede ser incremental o radical, existiendo interrelación entre ellas, a través de los ciclos de la innovación (Ahmed, Shepherd y Ramos 2012 y Luecke, 2004). La innovación debe ser comprendida en toda su magnitud, es decir, debe considerarse por ejemplo no sólo la generación del prototipo y el producto, sino también el lanzamiento al mercado.

Hay varias fuentes para la búsqueda de nuevas ideas: la demanda, lo interno a la empresa, proveedores tecnológicos, sociales, políticos y filosóficos. Se deben buscar no sólo nuevas ideas, sino también someterlas a pruebas de factibilidad, tales como la congruencia con la estrategia de la empresa y si se cuenta con los recursos técnicos y económicos para su desarrollo. Ésta permitirá una posición competitiva, monopólica por un tiempo, dado el acortamiento del ciclo de vida de las innovaciones.

La creatividad e innovación tienen dimensiones individuales y colectivas, la administración de una empresa puede y debe fomentarla, a través de: a) Una cultura emprendedora, con cierto margen de tolerancia al fracaso; b) Sistemas de información adecuados; c) Un liderazgo comprometido; d) Uso de equipos multidisciplinarios, con integrantes de varios departamentos y

grado de experiencia, pues tienden a funcionar a través de proyectos, en forma cooperativa y horizontal; e) Un sistema que seleccione las alternativas más prometedoras; f) Ambientes de trabajo que propicien la comunicación e interacción; g) Organizaciones más planas, flexibles, participativas, con capacidad para aprender e innovar, (Drucker 1999).

Tres obstáculos frecuentes en el proceso de innovación son: a) La existencia de barreras que desincentivan el trabajo colaborativo-coordinado, al estar muy influidas por el departamentalismo, b) La visión profesional de los participantes, que tienden a ver los problemas u oportunidades desde su óptica profesional, (Hitt, Ireland y Hoskim 2004), c) La propia organización, pues suele apostar por lo que actualmente tiene éxito, descartando opciones prometedoras, pero riesgosas; tienden a ser conservadoras, burocráticas, (Chiavenato 2010).

También cabe mencionar que la innovación no debe concebirse como un proceso necesariamente lineal (por ejemplo en el sentido de que va desde la universidad, a las empresas, sin interacciones con el medio; o si consideramos a la empresa, desde la idea hasta el producto, yendo siempre hacia adelante, pues existen interrelaciones entre las etapas del proceso innovador y entre los participantes y los clientes, proveedores y tendencias del mercado, (Luecke 2004, Cherwitz, 2005). Es decir, la innovación es un proceso complejo, con interrelaciones, no necesariamente lineales y en una dirección.

La promoción de las exportaciones y la atracción de inversión directa extranjera

Dada la apertura de nuestras economías, es natural que se busque el incremento de las exportaciones como una de las medidas para aprovechar el modelo. En América Latina éstas se han incrementado, pero siguen relativamente concentradas en pocas empresas, productos y mercados; muestran escasos eslabonamientos y arrastre, con incrementos de productividad importantes en sus sectores, pero con poca repercusión en la productividad general de la economía, lo que ha servido para dinamizar al sector exportador, pero no a la economía (Ross 2007).

Una de las causas del limitado efecto de las exportaciones, puede deberse al hecho de que la búsqueda de mercados exteriores requiere de información sobre los mercados externos, diferencias en gustos y regulación, entre otros (la información es costosa); también a que la

información una vez obtenida, se comporte como un bien público, es decir que no sea posible obtener todos los beneficios del hecho de desarrollar un mercado externo, lo que desalentaría a que las empresas lo intenten, es decir, existen fallas de mercado que justificarían la existencia de Agencias de Promoción de las Exportaciones (APE), pues podrían ayudar a superar estas barreras o limitaciones, así como contribuir a crear una cultura exportadora y afrontar la creciente competitividad internacional. Otros factores que pueden ayudar a justificarlas son la existencia de barreras de entrada y costos de transporte; a un nivel agregado, pueden generar divisas y mejorar o ayudar a la balanza en cuenta corriente, (Calderón 2004).

Son estas consideraciones, entre otros motivos, los que llevaron a que los países desarrollados, inicialmente, y luego los países en desarrollo, establecieran APE, que buscan ofrecer la información a las empresas nacionales que lo requieran sobre los mercados externos, organizar (y/ o participar en) ferias y exposiciones, asesorar y capacitar para la exportación, realizar prospectiva comercial y tecnológica, en paralelo a otras medidas como financiar las exportaciones, ofrecer garantías y seguros, asesorar jurídicamente, elevar los estándares de calidad de las exportaciones, mejorar la oferta, diseño y presentación, (Ávila 2007). En el caso de México se cuenta con ProMéxico, organismo encargado de realizar la promoción de exportaciones y la atracción de las inversiones extranjeras. Organismos similares de otros países, son el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) en España, JETRO en Japón, ProChile en Chile, ProPerú en Perú. En paralelo se puede tener apoyos fiscales, en el caso de México se cuenta con los programas como Altex, Prosec y la Devolución de impuestos, *DrawBack*.

La efectividad de la promoción de exportaciones depende en parte de factores empresariales relacionados como: el dinamismo de las empresas exportadoras, la experiencia exportadora, la motivación y expectativa, por lo que deben ajustarse a estos factores, mismos que irán evolucionando en el tiempo. También importa si las empresas conocen la oferta de las APE, es decir se debe trabajar en la información de la oferta de servicios, tratando de llegar a las empresas, en particular a las PyMES, ofertando productos diferenciados, buscando alianzas con las cámaras de comercio y descentralizando las oficinas, a nivel de estado (Calderón 2004). El tamaño de la empresa es otro factor que puede condicionar la efectividad de la promoción exportadora, las empresas de mayor tamaño tienen más probabilidad de exportar, pero tendría que tomarse en cuenta el perfil de sus productos y su propensión a la exportación.

Si bien las APE han ayudado a incrementar las exportaciones y en parte a diversificar productos y mercados, todavía la canasta exportadora sigue concentrada en pocos productos y mercados, mostrando poco valor agregado, han ayudado mayormente a las pequeñas empresas con poca experiencia exportadora (Volpe 2010); es decir, se tiene que mejorar el desempeño de las APE, con el establecimiento de incentivos ligados a resultados, mejoras organizacionales y en las relaciones interinstitucionales, establecimiento de mejores criterios de evaluación, mayor presencia en el exterior y profesionalización de los recursos humanos, quizás acompañado de otras medidas como se menciona en otros apartados de este documento, pues es posible que los logros de las APE hayan sido afectadas por cuestiones de políticas nacionales, como el tipo de cambio o la poca coordinación entre las políticas.

Actualmente la atracción de la Inversión Extranjera Directa Extranjera (IED) está más profesionalizada, no se limita a esperar a que vengan las empresas, sino que se intenta tener una actitud más proactiva y contar con recursos y personal calificado. En la última década los países en desarrollo, encabezados por China, han ido ganando participación como destino de la IED, incluso algunos países, como China y México, son también fuentes de IED. Aunque las APE también se encargan de la atracción de la IED, no es así en todos los casos, en algunos caso además de exportación, también promocionan el turismo, como en el caso de la agencia peruana, PROMPERU, dejando la atracción de la inversión extranjera a otra institución de promoción.

Los acuerdos comerciales regionales e innovación

Las economías de los países de América son cada vez más abiertas, en parte gracias a los acuerdos regionales de integración, éstos en particular abren oportunidades comerciales, por ejemplo para productos innovadores (debido a la exposición a mercados exigentes, la mayor competencia, la presencia de grandes empresas), que no siempre se han aprovechado parcial o totalmente, por la debilidad de los sistemas de innovación nacionales, también porque el sistema innovador no ha alcanzado el peso adecuado en la agenda política y por la descoordinación entre los instrumentos de promoción de la innovación y las oportunidades, así como por el escaso acercamiento entre lo público y privado. La evidencia muestra que ascender por la camino de la innovación, no es ni fácil, ni simple, requiere una actitud más activa, una política industrial más completa (Sagasti, 2010, Valdivia 2012).

Porta (2010) señala la importancia de la integración regional, pues facilita las exportaciones de mayor valor agregado, el comercio intra e inter industrial, que eleva el número de productos exportados; estas opciones pueden interpretarse como instrumentos que facilitan el aprendizaje exportador y que pueden servir como plataforma exportadora, hacia mercados más distantes y mayores. También abren oportunidades para innovar y diferenciar el producto y con ello, posibilita una mayor competitividad a nivel agregado, la innovación facilitará el incremento de la Productividad Total de los Factores (PTF) y un mayor crecimiento de la economía.

Las políticas para la competitividad y la innovación⁵

En la actualidad la gran mayoría de países desarrollados y en desarrollo cuentan cada vez, con una fuerza de trabajo más calificada, con sistemas nacionales de innovación crecientemente completos, lo que los ubica en la senda para lograr mejores innovaciones de productos y bienes de mayor contenido tecnológico. No obstante, en latinoamericana todavía éstas no se concretan, es decir, el modelo económico que se está implementando, pese que lleva ya más de dos décadas, todavía no lo logra, es decir, la estrategia requiere cambios, ajustes, en pos de los mayores resultados (Peres, *op cit*, Ross, *op. Cit*).

En un estudio de Maloney y Perry, (2006), se señala una falta de innovación en América Latina, y en general una falta de acumulación de capital humano y físico, dada la complementariedad entre ambas. La innovación es importante, pero necesita de condiciones. La Investigación y Desarrollo en América Latina, muestran pocas patentes; está financiada principalmente con fondos públicos, orientada a la investigación básica y ejecutada en su mayor parte por la parte pública, (Cepal SEGIB, 2008). La innovación también comprende la adaptación de la tecnología, con efectos en la productividad de la economía; en nuestros países quizás, inicialmente se requiera más adaptación o transformación de tecnologías, mientras que a largo plazo el enfoque debe ser más completo, (Baumol, 2006). Dos causas probables del escaso patentamiento, innovación, serían que el modelo latinoamericano se basa principalmente en la Inversión Directa Extranjera (IDE), que genera pocos derramamientos (*spillovers*) en la estructura productiva de nuestros países y que las empresas nacionales aún invierten poco en I+D en relación a sus ventas.

⁵ Existen diferentes posiciones sobre la necesidad de las políticas, algunas posiciones sostienen que se debe dejar al mercado, otras que es posible una intervención selectiva, otras que la intervención sea general y no específica. En la realidad los gobiernos realizan políticas selectivas y genéricas.

Maloney y Perry *op cit* sugieren subsidiar a la investigación aplicada, no sólo a la investigación básica; tanto a la oferta como a la demanda; que sea parcial y variable según el sector, fomentando la vinculación y la investigación aplicada. En cuanto a la financiación, combinar la financiación por concurso y asignación; fomentar las pasantías, asesorías, capacitación, así como buscar elevar el patentamiento; que las empresas participen en el diseño y la gestión de las acciones para la innovación e incrementar los Centros de transferencia tecnológica y de prospectiva o antenas tecnológicas; fomentar las redes empresariales y de investigación.

Peres (2006) sugiere combinar la acumulación de conocimiento con la diversificación productiva, lo que permitiría lograr eslabonamientos productivos y cierta flexibilidad ante los *shocks* externos, por lo que plantea el fortalecimiento de la competitividad con políticas industriales, respetando el tipo de inserción internacional y la orientación al mercado, pero con políticas más completas y coordinadas, con enfoque sectorial, acompañadas con mesas de diálogo, concertación con el sector privado; que hay margen para una política activa, de hecho así ha ocurrido, pero es necesario que sea más consciente y planificado.

En Porta (2010) se encuentra sugerencias que pueden lo anterior, a través de políticas coordinadas y desarrollo de institucionalidad a nivel sectorial, regional y local, empoderándolas e incluyendo incentivos para un mejor desempeño y rendición de cuentas.

Conclusiones y sugerencias

Se han revisado varias opciones para mejorar la internacionalización y la innovación en Latinoamérica, al respecto mencionaremos algunas conclusiones y sugerencias. La globalización abre oportunidades y riesgos, la internacionalización e innovación de nuestras empresas y economía son algunas de las oportunidades, pero éstas no se han logrado a plenitud, únicamente con el mercado, es preciso la coordinación público privado, lograr sinergias. Son necesarias acciones múltiples y coordinadas para mejorar los resultados. No hay un modelo único, pero se han explorado algunos casos y se han sugerido algunas medidas.

La promoción de exportaciones ha ayudado a aumentar las exportaciones y los destinos, pero todavía están concentradas en pocos productos, empresas y mercados. Se sugiere que la

promoción sea integral y profesionalizada, con participación del sector privado, con perspectiva, objetivos, recursos, presencia en el exterior, incentivos y rendición de cuentas.

Los acuerdos de integración regional abren buenas posibilidades para productos innovadores, para el aprendizaje exportador y la internacionalización, que por diversas razones no se están aprovechando debidamente, por lo que es necesario articular mejor las políticas internas, dando cabida a los aspectos regionales, locales y sectoriales, acompañada de una actitud más activa en el aprovechamiento de estos acuerdos. Los éxitos en las exportaciones regionales pueden interpretarse como una plataforma de aprendizaje exportador, que permitirían acceder a otros mercados. También propiciar la coordinación de la innovación en los acuerdos de integración económica entre los países, así como la complementación de las capacidades productivas empresariales para la internacionalización.

La innovación es un proceso complejo, no lineal, en el que tiene que ver la empresa y factores externos, controlables y no controlables. De su adecuada combinación dependerá el resultado innovador. La apertura de las economías abre opciones para productos innovadores, pero concretarlas no es fácil, requiere de un importante esfuerzo interno en la empresa, complementado con mejores políticas de promoción, mayores recursos humanos y económicos.

Respecto a las políticas para la innovación, se sugiere que sean lo más completas posibles, coordinadas sectorial y multisectorialmente, con espacios para lo regional y local, buscando o alentado la participación privada en el diseño, la provisión y ejecución de los fondos.

Referencias

Ávila, F. (2007). *Estrategias de Promoción en Comercio Exterior*. México: Trillas.

Ahmed, P. C, Shepherd, L. R. y Ramos C. (2012). *Administración de la Innovación*, México: Pearson.
Banco Mundial. (2006). *Mexico's Challenge of Knowledge-Based Competitiveness: Challenges and Opportunities*, Banco Mundial, Report 29920.

Baumol, W. (2004). Difusión y adaptación de la tecnología: crecimiento a través de la Innovación imitativa. *Información Comercial Española*, Mar-abril. 39.

Calderón, H. (2004). Factores empresariales que influyen en las políticas de promoción de exportaciones: aplicación a la comunidad Valenciana, *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, nro. 30.

- Canals, J. (1994). *La internacionalización de las empresas*, España, Madrid: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*, México: McGraw Hill.
- Cepal SEGIB (2008). *La economía del conocimiento*, Cepal SEGIB, Chile, Santiago de Chile.
- Cepal (2011). *Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2010*. Chile, Santiago de Chile.
- Cepal (2013). *Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2012*. Chile, Santiago de Chile.
- Cherwitz, R. (2005), "Intellectual Entrepreneurship", *Academe*, Jul-Aug, vol. 91, issue 4.
- Drucker, P. (1999). *Los nuevos desafíos de la gerencia para el siglo XX*. Colombia, Bogotá: Norma.
- Eiteman, D., A. Stonehill y M. Moffett (2011). *Las finanzas en las empresas multinacionales*. (12ª Edición) México: Prentice Hall.
- García, D y M. Martínez (2009). *Innovación y cultura empresarial de las Mipymes. Estado de Aguascalientes*, México, Aguascalientes: Universidad de Aguascalientes y Universidad de Cartagena.
- Hill, C. (2011). *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. México: McGraw Hill.
- Hitt, M. R.; Ireland y R. Hoskisson (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F.: Thomson.
- Luecke, R. (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. España, Madrid: Harvard Business Review Deusto.
- Maloney, W. y Perry, G. (2005). Hacia una política de innovación eficiente en ALC. *Revista de la CEPAL*, nro. 87, diciembre.
- Molero, J. (2002). La internacionalización de la innovación tecnológica. *Revista madridimasd*, febrero marzo, nro. 9.
- Peres, W. (2006). El lento retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe. *Revista de la Cepal*, abril.
- Porta, F. (2010). Integración comercial e innovación tecnológica. Aspectos conceptuales y análisis de experiencias. BID, *Documentos de Políticas IDB* PB 111.
- Ross, J. (2007). La desaceleración del crecimiento económico en México desde 1982, en Lichtensztjn, S. (Compilador) (2007). *Nuevas políticas económicas de izquierda en América Latina*. México, Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Sagasti, F. (2010). Aprovechar acuerdos comerciales con innovación tecnológica. Una propuesta de agenda de políticas, BID. *Documentos de Políticas IDB* 114.
- Valdivia, W. (2009). Innovación, emprendimiento y redes: algunas propuestas ante la crisis, por el crecimiento con equidad, en Paredes, L. (Editor) (2009) *Retos de México ante las nuevas estructuras nacionales e internacionales*. México, Cuernavaca: UNINTER.
- Valdivia, W. (2012). China México, perspectivas, desafíos y oportunidades, *Gaceta UPEG*, septiembre diciembre, Universidad Politécnica del Estado de Guerrero, UPEG.
- Valdivia, W. y O. Torrealba (2013). El turismo en México. Aspectos económicos y administrativos, en

Valdivia, W., Y. Díaz y R. Alvarez (Coordinadores) (2013) *Enfoques de gestión en el estudio de las organizaciones y empresas*, UNINTER, próximo a publicarse.

Volpe, C. (2010). *Odyssey in international Markets. An assessment of the effectiveness of export promotion in Latin America and the Caribbean*, USA, Washington: BID.



INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y ESTUDIO DEL ENTORNO

COMPETITIVIDAD EN LAS CIUDADES MEXICANAS: ¿ES REPRESENTATIVO EL ESTUDIO DE IMCO?



Autores:

Rigoberto Soria Romo
Carlos López Portillo
Tostado

*Universidad de Guadalajara
Universidad de Occidente,
Unidad Culiacán*

CA. Sector público: gestión,
financiamiento y evaluación

*soriaromo@yahoo.com.mx
carloslopezportillo@hotmail.com*

RESUMEN

El Instituto Mexicano de la Competitividad desarrolla un Índice de Competitividad Urbana 2012, que busca jerarquizar a las ciudades por su competitividad, utilizando un índice general, 10 subíndices y 60 variables.

En contraste, el presente trabajo busca determinar las variables que más contribuyen a explicar la competitividad de una ciudad en abstracto, sin tratar de señalar si una es más competitiva que otra, ya sea en lo general o por subíndices, por estratos o regiones. Toma la definición de ciudad y la base de datos de IMCO para utilizando mínimos cuadrados ordinarios y panel de datos cumplir el objetivo anterior. Se parte de la idea inicial de que una gran parte de las variables utilizadas por el IMCO contribuirían a explicar la competitividad. Sin embargo como resultado, un tanto inesperado, se encuentra que únicamente 13 de las 60 variables utilizadas por el IMCO 2012 tienen significación estadística para explicar la competitividad.

Palabras clave: Competitividad, ciudad, IMCO, panel de datos.

Introducción

El Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) publicó en 2012 su Índice de Competitividad Urbana 2012 (ICU 2012) con el título “El municipio: una institución diseñada para el fracaso. Propuestas para la gestión profesional de las ciudades” segundo de una serie sobre el tema publicado por IMCO. El propósito de dicho trabajo es “identificar y analizar los principales problemas que hoy enfrentan las ciudades más grandes e importantes de México, y proponer soluciones a partir de casos de éxito de ciudades de nuestro país y del resto del mundo” (IMCO 2012: 6). Su objeto de estudio son las zonas metropolitanas del país, definidas como “ciudades que se extienden sobre el territorio de dos o más municipios o entidades federativas” (IMCO 2012: 13). También se incluyen las capitales de las entidades federativas y todos aquellos conglomerados de municipios definidos por el INEGI o el CONAPO como áreas o zonas conurbadas. El estudio citado “analiza a las 77 ciudades más importantes del país, cuya población conjunta asciende a 71 millones de personas. Estas ciudades representan 63% de la población nacional, 79% del PIB y 80% del talento (población con estudios superiores)” (IMCO 2012: 14).

La comparación entre las diversas ciudades se realiza por medio de 60 indicadores sobre la calidad de la gestión urbana y el entorno socioeconómico. Estos 60 indicadores se distribuyen en 10 subíndices “colectivamente exhaustivos y mutuamente excluyentes” (IMCO 2012: 18). “Cada subíndice intenta medir una dimensión diferente de la competitividad urbana, y cada indicador mide un aspecto único del subíndice al que pertenece” (IMCO 2012: 14). Dichos indicadores contienen información para los años 2008, 2009 y 2010.

El producto final es la generación de un índice, que jerarquiza las ciudades mexicanas de acuerdo a su competitividad en forma general y para cada uno de los subíndices que lo conforman y su clasificación en 6 grupos de competitividad: alta, adecuada, media alta, media baja, baja y muy baja.

El ICU 2012 “mide la capacidad de las ciudades mexicanas para atraer y retener inversiones y talento” (IMCO 2012: 18), por lo que, en teoría, “una ciudad competitiva -que

consistentemente resulta atractiva para la inversión y para el talento- es una ciudad que maximiza la productividad y el bienestar de sus habitantes” (IMCO 2012: 18).

Su principal conclusión es que el municipio es una “institución diseñada para el fracaso, se trata de una institución cuyo diseño actual es completamente obsoleto e ineficiente para gobernar las ciudades ... Urge reformar la figura del municipio para que éstos puedan hacer una verdadera gestión eficiente de nuestras ciudades” (IMCO 2012: 7).

Motivación

Dado que los indicadores utilizados por el ICU 2012 contienen información para los años 2008, 2009 y 2010 para las 77 ciudades más importantes del país, su base de datos se conforma a la estructura de un panel de datos, por lo que el presente trabajo toma la misma definición de ciudad y la base de datos del IMCO 2012. Este trabajo busca determinar econométricamente las variables que impactan en mayor medida la competitividad de las ciudades sin importar su tamaño o su ubicación geográfica. Para hacer operacionable la base de datos del IMCO 2012, se hacen pequeños ajustes en el formato o presentación de los datos.

Para cumplir el anterior propósito el presente trabajo se divide en 5 apartados adicionales al presente. En el apartado siguiente se hace una reseña de la integración del ICU 2012 en los 10 subíndices y los indicadores y variables que componen dichos subíndices. Posteriormente se plantea un breve marco teórico sobre el tema de la competitividad territorial. Los dos siguientes apartados plantean la hipótesis y la metodología del trabajo y los resultados del ejercicio estadístico. El último apartado presenta algunos comentarios finales a manera de conclusión.

La integración del ICU 2012

El índice general de competitividad del IMCO se integra por 10 subíndices. A continuación se hace una reseña de los mismos:

- a) Subíndice sistema de derecho confiable y objetivo. Este subíndice mide el entorno de seguridad física y jurídica en las ciudades del país (IMCO 2012: 34). Incluye tres indicadores relacionados con la inseguridad (robo de vehículos por cada mil vehículos registrados, tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes y percepción

sobre inseguridad medida como el porcentaje de gente que siente que su municipio es inseguro) y dos relacionados con la seguridad jurídica (ejecución de contratos, medida por el número de días y la competencia en servicios notariales, es decir, número de notarios por cada 100 mil habitantes).

- b) Subíndice de medio ambiente. Este subíndice mide dos elementos: i) califica la capacidad de las ciudades para interactuar de manera sostenible con el entorno natural en el que se ubican y aprovechar los recursos naturales de los que disponen y, ii) el grado de sustentabilidad de las empresas privadas ubicadas en cada ciudad (IMCO 2012: 38). Los indicadores que componen al subíndice son: i) Sobre-explotación de acuíferos (% de superficie que está sobreexplotada); ii) Consumo de agua (m³ per cápita); iii) Volumen tratado de aguas residuales (litros por segundo por cada mil habitantes); iv) Índice de calidad del aire (índice, 0-100); v) Valoración del manejo de residuos sólidos urbanos (por cada 100 mil pesos de PIB); vi) Disposición adecuada de residuos sólidos (% de residuos que se disponen en rellenos sanitarios); vii) Aprovechamiento del biogás en rellenos sanitarios (Sí=1, No=0); viii) Número de empresas certificadas como “limpia” (por cada mil empresas); ix) Desastres naturales (# de veces que se requirió apoyo del FONDEN en los últimos 3 años) y; x) Emergencias industriales (# de emergencias).
- c) Subíndice de sociedad. De acuerdo con IMCO (2012: 44), este subíndice mide el bienestar y las capacidades de la fuerza laboral y de la población en general. Considera la cobertura y calidad de la educación y las condiciones generales de salud, equidad de género en la distribución del ingreso y las condiciones de vida de la población a partir de la calidad de las viviendas. Los indicadores que integran este subíndice son: i) grado promedio de escolaridad (años de educación de la población mayor a 15 años); ii) calidad educativa (% de alumnos en niveles de logro Bueno y Excelente de matemáticas en la prueba ENLACE a nivel básico, medio y medio superior); iii) población con educación media superior y superior (como % de la población mayor a 18 años); iv) mortalidad infantil (decesos de menores de un año por cada mil); v) médicos (por cada mil habitantes); vi) viviendas con drenaje (por cada 100 viviendas habitadas); vii) viviendas con piso de tierra (por cada 100 viviendas habitadas); viii) viviendas deshabitadas (por cada 100 viviendas) e ix) ingreso promedio de la mujer (en relación al ingreso promedio del hombre).

- d) Subíndice de economía estable. El subíndice trata de establecer lo idóneo y estable del clima para los inversionistas, empresas e individuos para planear y tomar sus decisiones de corto y largo plazo (IMCO 2012: 44). El subíndice integra los indicadores siguientes: i) crédito al sector privado (pesos per cápita); ii) tamaño del mercado hipotecario (créditos por cada mil habitantes); iii) cartera vencida hipotecaria (% de la cartera total); iv) crecimiento promedio del PIB estatal (tasa de crecimiento anual 2006-2010) y; v) desempleo (% de la PEA).
- e) El subíndice de sistema político califica la calidad del sistema político a través de aspectos como legitimidad de los gobiernos, participación ciudadana, estabilidad electoral y duración de los gobiernos locales (IMCO 2012: 53). Los indicadores que componen al subíndice son: i) duración de periodo para ediles y delegados (años), ii) participación ciudadana (como % de la lista nominal) y iii) secciones con atención especial (como % del total de secciones electorales).
- f) El subíndice de mercado laboral evalúa los costos y la productividad de la fuerza laboral, así como la armonía de las relaciones laborales en cada ciudad. Los indicadores que componen al subíndice son: i) huelgas estalladas (por cada mil emplazamientos); ii) salario promedio mensual (pesos); iii) productividad laboral (PIB sin petróleo/ PEA) y; iv) demandantes de conflicto laboral (por cada mil de la PEA).
- g) El subíndice de infraestructura se refieren a la cantidad y estado de la infraestructura de telecomunicaciones y de transporte, así como al acceso de la población a las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Los indicadores del subíndice son: i) viviendas con líneas telefónicas móviles (% de viviendas); ii) viviendas con computadora (% de viviendas); iii) seguridad en las vías de comunicación (accidentes por mala condición del camino por cada 100 mil habitantes); iv) ciudades con BRT (0=no tiene, 1=en proceso, 2=sí tiene); v) red carretera avanzada (% del total de la red carretera); f) ciudades con aeropuerto (1=aeropuerto, 0=sin aeropuerto); vi) número de destinos aéreos directos (ciudades servidas directamente) (IMCO 2012: 62).
- h) El subíndice de gobiernos eficientes evalúa la capacidad de los gobiernos locales para elevar la competitividad y calidad de vida en las ciudades a través de políticas públicas eficaces y responsables que fomenten el desarrollo económico local. Los indicadores que componen al subíndice son: i) pasivos promedio de los gobiernos municipales (saldo de deuda en relación a las participaciones federales); ii)

ingresos propios (como % de ingresos totales); iii) ingresos por predial (como % de ingresos totales); iv) índice de Información Presupuestal Municipal (índice, 0-100); v) apertura de un negocio (percentil promedio considerando tiempo, costo y # de trámites); vi) registro de una propiedad (percentil promedio considerando tiempo, costo y # de trámites); vii) personas en economía formal (por cada 100 en la PEA); viii) crecimiento de la mancha urbana (razón de las tasas de crecimiento de la mancha urbana respecto de la población, entre 2005 y 2010) e; ix) densidad de población (habitantes por km²) (IMCO 2012: 66).

- i) El subíndice de relaciones internacionales califica la medida en que las ciudades capitalizan su relación con el exterior a través del turismo, la inversión extranjera directa y el comercio internacional. Los indicadores que integran el subíndice son: i) inversión extranjera directa neta (pesos per cápita); ii) flujo de pasajeros de o hacia el extranjero (por cada mil habitantes); iii) comunicación con el extranjero (piezas de correspondencia por cada mil habitantes); iv) ciudad fronteriza o portuaria (0=ninguna, 1=puerto, 2=frontera) (IMCO 2012: 72). Cabe aclarar que de este subíndice se eliminó la variable inversión extranjera directa ya que es, sumada a la inversión nacional, la variable dependiente en todas las ecuaciones de todos los subíndices y del índice general, tanto en los ejercicios con MCO como panel de datos en sus dos modalidades.
- j) El subíndice de sectores de innovación y sofisticación califica el grado de innovación y sofisticación de las empresas establecidas en las ciudades, lo que se vincula estrechamente a la generación de nuevo conocimiento y nuevas tecnologías, es decir, el grado de empresarialidad que alimenta la competencia entre empresas pequeñas y medianas. Los indicadores que componen al subíndice son: i) empresas (por cada mil de PEA); ii) empresas certificadas (por cada mil empresas); iii) investigadores (miembros del SNI por cada 100 mil de PEA) y; iv) patentes (por cada 100 mil de PEA) (IMCO 2012: 75).

La ponderación de los subíndices para determinar el ICU 2012 es la siguiente:

Subíndice	Ponderación
Sistema de derecho confiable y objetivo	12%
Manejo sustentable del medio ambiente	7%
Sociedad incluyente, preparada y sana	11%

Economía estable y dinámica	7%
Sistema político estable y funcional	9%
Mercado de factores eficientes	11%
Sectores precursores de clase mundial	12%
Gobiernos eficientes y eficaces	11%
Aprovechamiento de las relaciones internacionales	8%
Sectores económicos en vigorosa competencia	13%

Fuente: IMCO 2012, p. 172

Como se señaló anteriormente, el objetivo fundamental del trabajo del IMCO es generar un índice de competitividad general (tomando los 10 subíndices) y un índice de competitividad para cada uno de los 10 subíndices. La metodología se detalla a continuación (IMCO 2012: 172):

Las variables de cada ciudad se estandarizan en una escala de 0 a 100 en función de los valores que presenten el resto de las zonas urbanas. Así, el valor más bajo de la muestra toma el valor de 0, mientras que el más alto toma el valor de 100. Los demás valores toman una calificación entre 0 y 100 en proporción a la escala utilizada. De esta forma se consiguen cuatro aspectos importantes:

- Se comparan valores estandarizados y no números absolutos.
- Se hacen homogéneas las unidades de todas las variables.
- Se puede observar fácilmente la posición relativa de las zonas urbanas.
- El índice de competitividad general está en la misma escala que todos los subíndices.

El trabajo del IMCO 2012 también genera una jerarquización para cada uno de los subíndices. La ciudad con un puntaje mayor es la más competitiva, siendo ésta Monterrey para 2012. Por otra parte, el trabajo reseñado define 6 grupos de competitividad –alta, adecuada, media alta, media baja, baja, muy baja- (IMCO 2012:18). El acomodo de las ciudades en dichos grupos refleja la posición de competitividad de una ciudad respecto de las demás. Por otra parte también se presentan las ciudades de acuerdo a su tamaño de población y competitividad, lo cual permite comparar ciudades de igual o parecido tamaño

en términos de su índice de competitividad. Las ciudades se clasifican de acuerdo a su población en i) ciudades de más de un millón de habitantes; ii) de 500 mil a 1 millón de habitantes; iii) de 250 a 500 mil habitantes y; iv) menos de 250 mil habitantes.

Finalmente, las ciudades se clasifican de acuerdo a la región en la que se ubican: Noreste, Noroeste, Centro, Centro-occidente y Sur-sureste y se comparan de acuerdo a los respectivos índices de competitividad.

Marco teórico

Esta parte se basa en Soria (2013) y la bibliografía ahí citada. En términos de la competitividad territorial y desde el punto de vista de la unidad de análisis se pueden distinguir dos tipos de trabajos: los que estudian el municipio como tal y los que analizan la ciudad, entendida como zona urbana.

Entre los trabajos que toman como unidad de análisis al municipio, destaca el de Quijano (2007) aplicado al estado de Sonora. Este trabajo construye un índice de competitividad con componentes económicos, sociales, ambientales y globales. De igual forma, también construye un índice de desarrollo con variables económicas, sociales y globales. Relaciona ambos índices mediante una regresión que toma como variable dependiente el desarrollo de los municipios y como variable independiente la competitividad de los mismos. El trabajo reseñado se actualiza en Quijano y López (2012).

Un segundo trabajo que toma al municipio como unidad de análisis es el de Pérez, Quijano y Cetina (2011), relativo al estado de Campeche. Este trabajo parte de una idea similar a la del estudio anterior: “existe una relación entre el nivel de competitividad y el desarrollo de una región” (Pérez, Quijano y Cetina, 2011: 168). Para concretar la anterior conjetura, los autores construyen un índice de competitividad municipal (ICM) que postulan sea aplicable a cualquier municipio del país. En la construcción del ICM utilizan 7 factores: recursos humanos, calidad de vida, condiciones de la economía, infraestructura, ambiente de negocios y eficiencia del gobierno. A su vez cada factor se integra por diversas variables, cuya información proviene del INEGI y/o de CONAPO.

Un enfoque diferente es el propuesto por Gutiérrez (2007), quien presenta una versión revisada del enfoque del potencial de desarrollo (PRD) expuesto por Biehl (1986). Dicho modelo “permite la caracterización de las regiones a partir de factores de potencialidad y factores limitantes del desarrollo, y proporciona un sistema de clasificación regional apropiado para la definición y aplicación de políticas regionales que propicien el desarrollo” (Gutiérrez, 2007: 8). Se aplica a los municipios del estado de Chihuahua.

En base al modelo PRD, Gutiérrez (2007: 18) desarrolla una tipología que posteriormente utiliza para clasificar los municipios de Chihuahua tomando en cuenta su potencial de desarrollo y su grado de vulnerabilidad. Esta tipología tiene implicaciones de política pública, pues dependiendo del tipo de región es el paquete de política pública a implementar en lo social, lo económico y lo territorial. Gutiérrez concluye que a partir de su modelo es posible mostrar los *desequilibrios* territoriales y desigualdades socioeconómicas entre los municipios de Chihuahua, así como diferenciar paquetes de políticas públicas destinadas a regiones atrasadas y vulnerables y políticas orientadas a regiones avanzadas (Gutiérrez, 2007: 31). En la pequeña muestra vista anteriormente, destacan los trabajos elaborados desde la perspectiva económica (Quijano, 2007) y su impacto en el desarrollo humano. Los desarrollados desde las disciplinas de la gestión (Pérez, Quijano y Cetina, 2011) y aquellos que toman la competitividad municipal desde la economía regional (Gutiérrez, 2007).

Existe otra vertiente de análisis de los municipios, el estudio de las zonas metropolitanas. Dichos estudios se denominan genéricamente “sobre la ciudad”. Un trabajo pionero es el de Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2005), que fue continuado en un segundo trabajo de los mismos autores publicado en 2007. En ambos estudios se consideran las 60 zonas metropolitanas más importantes del país en cuanto a población y generación de riqueza, en las cuales se incluyen un total de 225 municipios, donde cada estado de la República Mexicana está representado (Cabrero *et al*, 2007: 6). Cabrero *et al* utilizan cuatro tipos de variables: a) componente económico; b) componente urbano-ambiental; c) componente socio-demográfico; y, d) componente institucional.

De manera independiente, Sobrino (2005) publica un trabajo donde analiza la competitividad territorial o espacial reseñando los indicadores más utilizados en la literatura y su ejemplificación con el caso de México (Sobrino, 2005: 123). Analiza específicamente 39 ciudades del país (Sobrino, 2005: 125) y utiliza el Valor Bruto de la

Producción para generar un índice de posición competitiva de las ciudades mexicanas (Sobrino, 2005: 154). En este trabajo el autor cita dos estudios previos (Sobrino 2002 y Sobrino 2003) que pueden considerarse como antecedentes del estudio reseñado. El IMCO ha generado dos estudios de gran calado sobre el tema en 2007 y en 2012, del cual se hace una amplia reseña en presente trabajo.

Para fines del presente trabajo y sobre la base del marco teórico anterior, se destacan algunas características y se avanza una definición de la competitividad territorial como (Soria 2013: 329)

[...] la capacidad de atraer y retener inversiones y recursos de diversa naturaleza, incluido el talento humano. Dicha atracción debe ser sostenible y compatible con el equilibrio ecológico y del medio ambiente. El logro de la competitividad territorial no es un fin en sí mismo, sino que se concibe como un vehículo para generar empleo con salarios decentes, elevar el ingreso real y la calidad de vida de la población, disminuir la pobreza y la equidad entre los residentes del territorio por medio de la inclusión y la cohesión social.

Avanzada la anterior conceptualización, se pasa a aplicar la hipótesis del trabajo y, posteriormente, la metodología del mismo.

Hipótesis

Dado que tanto la metodología del IMCO como el ejercicio econométrico que se realiza en este trabajo se espera que una gran parte de las 60 variables utilizadas en el mismo sean estadísticamente significativas. Visto desde la perspectiva de los subíndices, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Se espera que las variables correspondientes a Sistema de derecho confiable y objetivo, especialmente las relacionadas con seguridad pública (robos, homicidios y percepción de inseguridad), sean significativas estadísticamente.

H2: Dado que la atracción de inversión debe ser compatible con la sostenibilidad del medio ambiente, se espera que sus variables sean significativas.

H3: Sociedad incluyente, preparada y sana. En virtud de que éste subíndice integra variables relacionadas con la educación y la calidad de la vivienda, se espera que sean significativas.

H4: Economía estable y dinámica. Este subíndice contiene variables relacionadas con el buen funcionamiento de la economía, como crédito, crecimiento del PIB etc., se espera que sean significativas.

H5: Sistema político estable y funcional. De las 3 variables integradas en este subíndice se espera que participación ciudadana sea la más significativa.

H6: Mercado de factores eficientes. De este subíndice se espera que sean significativas las variables relacionadas con los salarios y la productividad laboral.

H7: Sectores precursores de clase mundial. Dado que este subíndice se refiere a la cantidad y estado de la infraestructura de telecomunicaciones y transporte se espera que algunas variables que denotan avance tecnológico (viviendas con líneas telefónicas móviles y viviendas con computadora) sean significativas. Del resto no se ve razón para que lo sean.

H8: Gobiernos eficientes y eficaces. Este subíndice contiene variables descriptivas de las finanzas municipales, por lo que no tienen que impactar la competitividad de una ciudad necesariamente.

H9: Aprovechamiento de las relaciones internacionales. Dado que de éste subíndice se eliminó la variable inversión extranjera directa, la única variable que pudiera tener impacto en la competitividad es si la ciudad es puerto o frontera. Del resto de las variables no se espera que tengan impacto en la competitividad.

H10: Sectores económicos en vigorosa competencia. De este subíndice se espera que sean significativas las variables empresas y empresas certificadas. El resto de variables (investigadores y patentes) no se espera que sean significativas dada su poca importancia para muchas ciudades.

Metodología

En todos los casos, se toma como variable dependiente la inversión total (inversión extranjera directa más inversión nacional) registrada en cada una de las ciudades. El ejercicio tiene 3 etapas. Para todos los cálculos se utilizó el programa Stata 10.1 y fueron de gran ayuda los trabajos de Baltagi (2009 y 2010), Hamilton (2006), Torres-Reyna (2011), Sánchez (2011), Burkey (2011) y Gujarati y Porter (2009).

a) Primera etapa: determinación de las variables significativas de cada uno de los subíndices.

En una primera etapa se corren 10 regresiones con mínimos cuadrados ordinarios (MCO) y 10 con panel de datos (un ejercicio para cada uno de los 10 subíndices) tomando como variable dependiente la inversión total y como variables independientes todos los indicadores que integran cada uno de los subíndices. En base a los resultados obtenidos se seleccionan las variables que dan resultados significativos (valor t significativo al 95%) para cada uno de los subíndices.

Para formar el conjunto general de variables independientes se seleccionan todas las variables significativas para cada uno de los subíndices y se forma la ecuación general para determinar las variables que más impactan la competitividad. En el cuadro siguiente se presentan los resultados de las regresiones para cada uno de los subíndices:

Cuadro 1.- Resultados de la aplicación de MCO y panel de datos para cada uno de los subíndices que integran el ICU 2012, tomando la inversión total como variable dependiente

Subíndices:	Variables independientes seleccionadas	R ² ajustada MCO	R ² panel efectos fijos	R ² panel efectos aleatorios
Sistema de derecho confiable y objetivo	Robo de vehículos, notarios, percepción de inseguridad	No significativa	No significativa	No significativa
Manejo sustentable del medio ambiente	Sobre explotación de acuíferos, volumen tratado de aguas residuales; número de empresas certificadas como "limpia", desastres naturales y emergencias industriales.	0.2078	0.0752	0.1777
Sociedad incluyente, preparada y sana	Grado promedio de escolaridad, calidad educativa; viviendas con drenaje, viviendas con piso de tierra y viviendas deshabitadas	0.0866	0.0355	0.0821

Economía estable y dinámica	Crédito al sector privado; tamaño del mercado hipotecario, crecimiento promedio del PIB estatal	0.2718	0.0142	0.2152
Sistema político estable y funcional	Duración de periodo para ediles y delegados (años), participación ciudadana, secciones con atención especial.	0.1529	0.0189	0.1278
Mercado de factores eficientes	Productividad laboral (PIB sin petróleo/ PEA)	0.1038	0.0972	0.1029
Sectores precursores de clase mundial	Seguridad en las vías de comunicación; ciudades con aeropuerto	0.0900	0.0059	0.0479
Gobiernos eficientes y eficaces	Pasivos promedio de los gobiernos municipales, apertura de un negocio	0.0872	0.0077	0.0242
Aprovechamiento de las relaciones internacionales	Ninguna variable significativa	No significativa	No significativa	No significativa
Sectores económicos en vigorosa competencia	Empresas, empresas certificadas y patentes	0.0096	0.0010	0.0011

Fuente: elaboración propia *MCO = mínimos cuadrados ordinarios. Ejercicios realizados con Stata 10.

El cuadro anterior arroja resultados no esperados ya que los coeficientes de regresión son bajos, pues el más alto corresponde al subíndice sistema político estable y funcional (27% para MCO y 21.5% para panel de datos con efectos aleatorios) y el segundo subíndice corresponde al manejo sustentable del medio ambiente (21% para MCO y 18% para panel de datos con efectos aleatorios) para los mismos ejercicios. Lo esperado es que si todas las variables explican la competitividad de las ciudades en la metodología del IMCO, también presentarían resultados significativos estadísticamente.

b) Segunda etapa: regresión *stepwise*

El anterior ejercicio selecciona las variables que tienen algún impacto sobre la competitividad global, mismas que se encuentran en la segunda columna del cuadro anterior. Sin embargo, no todas las variables tienen que ser importantes en la determinación de la competitividad necesariamente. Para descartar aquellas variables sin significación estadística (a un nivel predeterminado), se aplica la técnica de regresión *stepwise*.

Al igual que en el anterior, en este ejercicio se utiliza como variable dependiente la inversión total y como variables independientes las señaladas en la segunda columna

para descartar las no significativas al 90%. De la regresión *stepwise* se desprenden las siguientes variables significativas:

Cuadro 2.- Variables significativas determinadas por la regresión *stepwise*

Subíndice	Indicador	Nombre de variable
Economía estable y dinámica	Crecimiento promedio del PIB estatal	crecprompib
Economía estable y dinámica	Crédito al sector privado;	merchipotec
Sistema de derecho confiable y objetivo	Percepción de inseguridad	perinseg
Manejo sustentable del medio ambiente	Sobre explotación de acuíferos	sobreexacu
Manejo sustentable del medio ambiente	Volumen tratado de aguas residuales	aguasresid
Manejo sustentable del medio ambiente	Número de empresas certificadas como "limpia"	emplimpias
Sistema político estable y funcional	Participación ciudadana	partciudadana
Sectores precursores de clase mundial	Ciudades con aeropuerto	aeropuerto
Sectores precursores de clase mundial	Seguridad en las vías de comunicación	segviascom
Sociedad incluyente, preparada y sana	Grado promedio de escolaridad, calidad educativa	escolprom
Sociedad incluyente, preparada y sana	viviendas deshabitadas	vivdeshab
Sectores económicos en vigorosa competencia	Empresas	empresas
Sectores económicos en vigorosa competencia	Empresas certificadas	empcert

Fuente: elaboración propia. Ejercicios realizados con Stata 10.

c) Tercera etapa con variables definitivas.

Para la tercera etapa se incluyen las 13 variables que son significativas de acuerdo a la regresión *stepwise*, con las cuales se corren regresiones en tres formatos: MCO, panel de datos de efectos fijos y panel de datos de efectos aleatorios.

Mínimos cuadrados ordinarios (MCO)

La formulación de dicha ecuación es la siguiente:

i) $Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{1it} + e_{it}$, Donde i significa la i -ésima unidad transversal (ciudad) y t el tiempo t (año) (Aparicio y Márquez, 2005: 1).

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de la regresión con MCO.

Cuadro 3.- Regresiones con variables significativas en MCO

variable	coeficiente	t	¿Signo esperado?
crecprompib	173955.9***	3.96	si
merchipotec	1516.36***	8.52	si
perinseg	-13665.02*	-2.28	si
sobreexacu	3649.55	1.95	no
aguasresid	3198.22***	3.48	si
emplimpias	373.67*	2.59	si
partciudadana	39150.74***	4.20	si
aeropuerto	-5257.54**	-3.27	no
escolprom	1762.06	1.79	si
empcert	-1857.17**	-3.19	no
segviascom	306.13***	4.04	si
empresas	-285.74*	-2.47	no
vivdeshab	-537.65**	-2.72	si
constante	-8782.11	-0.94	

Fuente: Elaboración propia. Regresión hecha con Stata 10.
Significado: * p<0.05; ** p<0.01; *** p< 0.001

Como se observa, todas las variables son significativas a diferentes niveles de confianza. Este ejercicio señala que el conjunto de variables independientes explica cerca del 50% de la varianza. Del total de coeficientes, 9 tienen el signo esperado y 4 no. Concretamente, en lo que respecta a las últimas variables, es de esperarse que si una ciudad cuenta con aeropuerto, con más empresas certificadas como limpias y con más empresas en general será más competitiva. Sin embargo el ejercicio no confirma estos resultados. Por su parte en la medida que se sobreexplotan más los acuíferos, se esperaba que disminuya la competitividad, por lo que se esperaba un coeficiente de signo negativo.

La regresión por MCO no aprovecha las ventajas de las dimensiones de espacio y tiempo en su información por lo que la aplicación de panel de datos puede generar resultados más robustos. El análisis de panel de datos, se puede aplicar cuando se observan al menos dos relaciones sobre la misma unidad de análisis (empresa, ciudad, estado, persona etc.) En al menos dos puntos en el tiempo o dos periodos. En otras palabras combina datos transversales con series de tiempo. El modelo de panel de datos se puede correr en dos modalidades: efectos fijos y efectos aleatorios.

Panel de datos de efectos aleatorios

La especificación de este modelo es la siguiente:

$$\text{ii) } Y_{it} = \alpha_i + \beta_1 X_{1it} + e_{it}$$

Donde $\alpha_i = \alpha + u_i$. Es decir, en vez de considerar a α como fija, se supone que es una variable aleatoria con una media α y una desviación aleatoria u_i . Sustituyendo $\alpha_i = \alpha + u_i$ se obtiene (Aparicio y Márquez 2005: 2):

$$\text{iii) } Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{1it} + u_i + e_{it}$$

Si en la ecuación (3), la varianza de u_i es igual a cero, es decir $\sigma_u^2 = 0$, entonces no existe ninguna diferencia relevante entre (i) y (iii) (Aparicio y Márquez 2005: 2).

Los resultados del panel de datos con efectos aleatorios.

Cuadro 4.- Regresiones con variables significativas en panel de datos, efectos aleatorios

variable	coeficiente	t	¿Signo esperado?	
crecprompib	183082*	2.23	si	N = 231 Núm. grupos = 77 ciudades Observaciones por grupo = 3 R ² intra grupo = 0.1208 R ² entre ciudades = 0.4735 R ² global = 0.4534 Wald chi2(13) = 86.12 Prob > chi2 = 0.0000
merchipotec	1392***	5.02	si	
perinseg	-1116.46	-0.28	si	
sobreexacu	5109.5	1.75	no	
aguasresid	3172.4*	2.27	si	
emplimpias	285.7*	2.55	si	
partciudadana	41083.8**	2.98	si	
aeropuerto	-4673.7	-1.83	no	
escolprom	297.2	0.28	si	
empcert	376.1	0.65	si	
segviascom	38.24	0.80	si	
empresas	18.5	0.13	si	
vivdeshab	-260.4	-1.18	si	
constante	-18138	-1.56		

Fuente: Elaboración propia. Regresión hecha con Stata 10.

Significado: * p<0.05; ** p<0.01; *** p< 0.001

En este ejercicio se explica el 12 por ciento de la varianza dentro de las ciudades; el 47 por ciento de la varianza entre ciudades y el 45 por ciento de la varianza total. En relación a los coeficientes individuales, se observa que crecprompib, merchipotec, aguasresid, emplimpias y partciudadana son significativos a diferentes niveles de confianza. EL resto de coeficientes no son significativos. Por el contrario, todas las variables tienen el signo esperado excepto sobreexplotación de acuíferos.

El siguiente paso es saber cuál método es mejor, si la regresión agrupada (MCO) o de modelo panel de efectos aleatorios (PEA). Para saber si el panel de efectos aleatorios (PEA) es mejor que MCO, se plantea la $H_0: \sigma_u^2 = 0$. Si la prueba se rechaza, sí existe diferencia entre (i) y (iii), y es preferible usar el PEA. Para lo anterior se aplica la prueba de Breusch y Pagan conocida como Prueba del Multiplicador de Lagrange para Efectos Aleatorios, cuyos resultados son:

Cuadro 5. Prueba de Breusch y Pagan comparando MCO y PEA.
Variable dependiente inversión total

Resultados estimados	Varianza	Desviación estándar	Test $\text{Var}(u) = 0$
Inversión total	1.97 e+08	14038.48	Chi2(1) = 133.86
e	1.44 e+07	3790.32	Prob > chi2 = 0.0000

Fuente: Elaboración propia. Regresión hecha con Stata 10.

La regla a aplicar señala que H_0 se rechaza si el p-value de la prueba es menor a 0.10, lo cual es el caso, por lo que rechazamos H_0 ; por lo tanto, los efectos aleatorios u_i son relevantes y es preferible usar la estimación de efectos aleatorios en vez de la agrupada o MCO.

Panel de datos con efectos fijos

El panel de datos con efectos fijos tiene la siguiente especificación:

$$4) \quad Y_{it} = \beta_0 + X_{it} \beta_i + \alpha_i + u_i, \text{ donde}$$

Y_{it} = es la variable dependiente

β_0 = vector de constantes

$X_{it} \beta$ = variables observadas que pueden ser estimadas tanto por el modelo de efectos fijos, como por el modelo de efectos aleatorios.

α_i = En el modelo de efectos fijos, α_i ($i=1 \dots n$), representa todas aquellas características únicas a la unidad de análisis, en este caso la ciudad, que no son observables a través de otras variables de la muestra como las descartadas en las 2 primeras etapas del ejercicio u otras variables no contempladas. Se supone que es un valor fijo para cada unidad de

análisis en mediciones repetidas. Indica diferentes niveles para la variable Y para cada uno de los municipios.

ui = término aleatorio

Los resultados del modelo son los siguientes:

Cuadro 6.- Regresiones con variables significativas en panel de datos, efectos fijos

Fijos variable	coeficiente	t	¿Signo esperado?	
crecprompib	-674111	-1.83	no	N = 231 Núm. grupos = 77 ciudades Observaciones por grupo = 3 R^2 intra grupo = 0.2110 R^2 entre ciudades = 0.0027 R^2 global = 0.0035 F(13, 141) = 2.90; Prob > F = 0.0009
merchipotec	457.47	0.51	si	
perinseg	6879.73	1.48	no	
sobreexacu	36654.52	1.52	si	
aguasresid	1418.81	0.13	si	
emplimpias	219.84	1.76	si	
partciudadana	-38105.1	-0.70	no	
aeropuerto	-19232.12	-1.57	no	
escolprom	-661.28	-0.49	no	
empcert	1926.39**	2.80	si	
segviascom	-12.65	-0.26	no	
empresas	32.35	0.08	si	
vivdeshab	758.99*	1.99	no	
constante	20431.61	0.81		

Fuente: Elaboración propia. Regresión hecha con Stata 10.

Significado: * p<0.05; ** p<0.01; *** p< 0.001

El ejercicio con efectos fijos explica un 21% de la varianza dentro de las ciudades, pero únicamente el 0.27% de la varianza entre ciudades y 0.35% de la varianza total. En relación a los coeficientes individuales nada más se encuentran dos significativos (empcert y vivdeshab). El resto no son significativos. Confirmando estos resultados negativos, únicamente 6 de las 13 variables independientes tienen en signo esperado. Con estos resultados concluimos que es mejor la aplicación del modelo de panel con efectos aleatorios.

Comentarios finales

El objetivo del presente ejercicio es conocer cuáles de los 10 subíndices y de las 60 variables de las utilizadas por el trabajo de IMCO (2012) son las que ayudan a explicar mejor la competitividad de las ciudades mexicanas incluidas en dicho análisis, sin ánimos de jerarquizar, ni comparar entre las 77 ciudades incluidas en dicha investigación. De

entrada se partió de la idea de que una buena parte de las variables tendrían significación estadística con el propósito señalado anteriormente.

Sin embargo, el ejercicio arrojó resultados un tanto sorprendentes ya que únicamente 13 de las 60 variables del estudio IMCO resultaron significativas desde un punto de vista estadístico en los ejercicios de MCO y panel de datos efectuados. Más aún, estas 13 variables explican únicamente un poco menos del 50% de la varianza.

El ejercicio presentado señala que algunas de las variables de los subíndices economía estable y dinámica; sistema de derecho confiable y objetivo; manejo sustentable del medio ambiente; sistema político estable y funcional; sectores precursores de clase mundial; sociedad incluyente, preparada y sana y sectores económicos en vigorosa competencia. Algunos subíndices como Gobiernos eficientes y eficaces y Aprovechamiento de las relaciones internacionales

En relación a las principales variables que determinan la competitividad se encuentran: crecimiento promedio del PIB estatal; crédito al sector privado; percepción de inseguridad; volumen tratado de aguas residuales; número de empresas certificadas como “limpia”; participación ciudadana; seguridad en las vías de comunicación; grado promedio de escolaridad y viviendas deshabitadas, y empresas certificadas.

De ninguna manera se intenta desacreditar los resultados del IMCO 2012, ya que se trata de una investigación seria y rigurosa. Sin embargo conviene señalar que la agenda de investigación sobre el tema recién comienza. Se deben investigar a profundidad las razones por las cuales los resultados del presente trabajo no fortalecen y respaldan los resultados del IMCO 2012.

Se pueden conjeturar varias circunstancias. Por ejemplo que se debe acopiar más información para abarcar una mayor cantidad de años para formar una base de datos panel más amplia y que pueda arrojar mejores resultados o que los métodos estadísticos aplicados no son los más adecuados para tratar este asunto.

Por otra parte, también se debe reflexionar si, por ejemplo, las variables del subíndice Gobiernos eficientes y eficaces impactan realmente la competitividad ya que básicamente son los resultados de las finanzas municipales (déficit, deuda, participación del predial en los ingresos totales etc.) y debido a las restricciones que le impone el Sistema Nacional

de Coordinación Fiscal el municipio realmente no tiene un rol importante en determinar la competitividad. Quizá si existiera información sobre los días en que tarda un municipio en responder a una solicitud de licencia de giro (incluido el uso de suelo) sería más importante para la apertura de empresas y por ende la competitividad que las variables incluidas en este subíndice. Una conjetura adicional es que variables tales como si la ciudad cuenta con BRT o no son poco relevantes, ya que son contadas las ciudades mexicanas que gozan de dicho sistema de transporte.

Dados los resultados obtenidos, las preguntas de investigación apenas se inician y abre una agenda de investigación que puede ser enriquecedora y que puede ayudar a mejorar los estudios sobre competitividad territorial en el que están trabajando el IMCO, el CIDE y una gran cantidad de investigadores en diversas instituciones nacionales y extranjeras.

Referencias

- Aparicio, Javier y Javier Márquez (2005). *Diagnóstico y especificación de modelos panel en Stata 8.0*. Mimeo, México: CIDE, División de Estudios Políticos.
- Balgati, Badi H. (2009). *A companion to Econometric Analysis of Panel Data*. Chichester: Wiley and Sons.
- Balgati, Badi H. (2010). *Econometric Analysis of Panel Data*. Chichester: Wiley and Sons.
- Biehl, Dieter, (1986). "The Contribution of Infrastructure to the Regional Development." Final Report, Luxemburg, *Commission of the European Communities*, Infrastructure Study Group, 1986.
- Body, M. (2002). "Linking Competitiveness and Cohesion". En Begg, Iain (ed.), *Urban Competitiveness* (33-53). Bristol: The Policy Press.
- Burkey, Mark L. (2012). "Panel data analysis". www.burkeyacademy.com [consultado en Septiembre 19 de 2012].
- Cabrero Mendoza, Enrique; Isela Orihuela Jurado y Alicia Ziccardi Contigiani (2005). "Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice". En Arce Macías, Carlos, Enrique Cabrero Mendoza y Alicia Ziccardi Contigiani (2005). *Ciudades del siglo XXI: ¿Competitividad o cooperación?* México: CIDE y Miguel Ángel Porrúa.
- Cabrero Mendoza, Enrique; Isela Orihuela Jurado y Alicia Ziccardi Contigiani (2007) "Competitividad de las Ciudades Mexicanas. La nueva agenda de los municipios urbanos". México: CIDE.
http://www.cide.edu/programas/Documento_INDICE_COMPETITIVIDAD_CIUDADES_Mex_2007.pdf, [Consultado el 29 de Agosto de 2012].

- Gujarati, Damodar N. y Dawn C. Porter (2009). *Basic Econometrics*. Boston: McGraw Hill.
- Gutiérrez Casas, Luis Enrique, (2007). "Potencial de desarrollo y gestión de la política regional. El caso de Chihuahua". *Frontera Norte*, 19(2), 7-35.
- Hamilton, Lawrence C. (2006). *Statistics with Stata*. Belmont California: Thomson
- Instituto Mexicano para la Competitividad, (2012).- *Índice de Competitividad Urbana 2012. El municipio: una institución diseñada para el fracaso. Propuestas para la gestión profesional de las ciudades*. México: IMCO. <http://imco.org.mx/es/> [consultado el 20 de Agosto de 2013].
- Instituto Mexicano para la Competitividad, (2007), *Competitividad Urbana 2007*, México. <http://imco.org.mx/es/>. [Consultado el 25 de Agosto de 2012].
- Lever W. y I. Turak, (1999)- "Competitive Cities: Introduction to the Review". *Urban Studies*, 36 (5-6), 791-793.
- Pérez Canul, Carlos Alberto, Quijano García, Román Alberto y Cetina Pérez, Mario Hernán (2011). "La competitividad territorial del estado de Campeche". *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. 1(7), 167-185.
- Potts, G. (2002). "Competitiveness and the Social Fabric: Links and Tensions in Cities". En Begg, Iain (Ed.), *Urban Competitiveness* (55-80). Bristol: The Policy Press.
- Quijano Vega, G.A. (2007). "La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses". En *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7(7). Revista electrónica. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/>. [Consultado el 15 de Agosto de 2012].
- Quijano Vega, Gil Arturo y Juan Andrés López Barreras (2012). "La productividad como ventaja competitiva para una región: Análisis a nivel estatal y municipal". Ponencia presentada al *1er Congreso Iberoamericano sobre Desarrollo Regional y 17º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional*, AMECIDER, Ciudad de México, Septiembre de 2012.
- Rodríguez Gómez, César Augusto, (2008). "La competitividad en los municipios de México". *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*. México: Cámara de Diputados. Documento de Trabajo núm. 55, Septiembre de 2008.
- Sánchez, César (2011). Presentaciones de Torres-Reyna, Oscar (2001). *Panel data analysis. Fixed and Random Effects Using Stata 10.x*. Princeton University. www.princeton.edu/otorres. [Consultado el 8 de septiembre de 2012].
- Sánchez Gutiérrez, José et al (2013). *La arquitectura financiera y desarrollo tecnológico para promover la competitividad*. Zapopan: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Sobrino, J. (2002). "Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México". *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17(2) 311-363.

Sobrino, J. (2003). *Competitividad de las ciudades en México*. México: El Colegio de México.

Sobrino, Jaime, (2005). "Competitividad territorial: Ámbitos e indicadores de análisis". *Economía, Sociedad y Territorio*, Dossier especial, 123-183. Toluca: El Colegio Mexiquense.

Soria Romo, Rigoberto (2013). "Determinantes de la competitividad y de la inseguridad: el caso de los municipios de Jalisco" en Sánchez Gutiérrez, José et al (2013). *La arquitectura financiera y desarrollo tecnológico para promover la competitividad*. Zapopan: Red Internacional de Investigadores en Competitividad, pp. 321- 339.

Torres Reyna Oscar (sf). *Panel data analysis. Fixed and random effects (using Stata 10.x)*. <http://dss.princeton.edu/training/> [Consultado el 20 de septiembre de 2012].

LA INSERCIÓN HETEROGÉNEA DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO A LAS REDES DE INNOVACIÓN. EL CASO DE LA IED EN MÉXICO



Autores:

Jorge Feregrino
Feregrino
Gisela J. Espinosa
Martínez
Verónica Velázquez
Romero

*Instituto Tecnológico de
Estudios Superiores de
Coacalco*
CA. Innovación y desarrollo
empresarial

*jorferegrinoyahool.com
gespinosam@yahoo.com.mx
ing_ind_amb@hotmail.com*

RESUMEN

La inserción heterogénea a las redes de innovación globales es un proceso inherente a las estrategias de innovación competitiva. Las empresas transnacionales aplican estrategias defensivas para cubrir sus procesos de mayor valor agregado y mantener su poder de mercado. Entonces, la propagación y asimilación de las innovaciones tecnológicas crean procesos divergentes que profundizan las brechas tecnológicas.

En este trabajo, se explora la inserción a las redes de innovación, mediante la Inversión Extranjera Directa (IED) en el caso de México; se toma en cuenta heterogeneidad entre los espacios de innovación y la complejidad del entorno de competencia global para analizar y proponer una política alternativa.

Palabras clave: Sesgo tecnológico, innovaciones tecnológicas, política de innovación

Introducción

Los procesos de innovación a nivel global son divergentes, esto se debe al aprovechamiento heterogéneo de los recursos y sus resultados en materia de avances tecnológicos. Las empresas desarrollan estrategias de innovación defensivas ante la competencia en los mercados a nivel global, con el objetivo de limitar la transmisión de conocimiento con alto valor agregado y poder mantener su poder de mercado (Thoening & Verdier, 2003; Setterfield 2003). En este sentido, la difusión del conocimiento tecnológico se genera de forma heterogénea en un entorno complejo, y en un marco de competencia imperfecta.

El diseño de los esquemas de innovación requiere considerar las divergencias inherentes a este proceso (Metcalf, 1994). La teoría convencional, plantea que la reducción de las brechas tecnológicas se logra al implementar políticas de innovación en torno a los gastos de Ciencia y Tecnología, la desregulación financiera y la apertura comercial.

En el caso de México, la estrategia de innovación con base en la Inversión Extranjera Directa (IED), para consolidar una base tecnológica orientada a captar innovaciones del exterior y la información tecnológica tácita generada en centros de I&D externos, ha profundizado el sesgo tecnológico y la barrera externa al crecimiento en el caso de México. El trabajo se divide en cuatro secciones: en la sección 1 y 2 se describe la aparición súbita de la innovación tecnológica partir de las diferencias entre los recursos tecnológicos y la utilización de estrategias competitivas de las empresas innovadoras. En la sección 3 y 4, se analiza la inserción de los países desarrollados y el caso de México al entorno de innovación global y se realiza una propuesta para este problema.

La irrupción heterogénea de las innovaciones tecnológicas

La irrupción de un paradigma tecno-económico nuevo es resultado, de una plétora de cambios en tecnologías, infraestructuras y nuevas formas de gestión; estos elementos determinan la dinámica de las innovaciones tecnológicas. Los cambios tecnológicos, se agrupan en constelaciones de innovaciones radicales, divergentes, configuran revoluciones sucesivas con un rasgo distintivo y modernizan las estructuras productivas (Perez, 2009). Cada revolución tecnológica, reemplaza de forma masiva un conjunto de tecnologías, mediante la sustitución o la modernización de la maquinaria, equipo,

procesos administrativos y operativos(Dosi, 1988).En este contexto el cambio tecnológico es un proceso de retroalimentación que irrumpe y transforma profundamente a las sociedades, y estas a su vez impactan el potencial tecnológico del entorno donde se desarrolla el proceso. El progreso tecnológico por ende es un proceso de destrucción creadora, el cual describe la naturaleza heterogénea de las revoluciones tecnológicas(Schumpeter, 1939).

El nuevo paradigma de cambio tecnológico está constituido por un esquema organizativo dinámico orientado a la creación y apropiación, de las innovaciones tecnológicas. Las nuevas formas de organización orientadas a la innovación tecnológica reemplazaron el arquetipo de la empresa en la primera mitad del siglo XX, que producía una cantidad masiva de bienes y servicios mediante un capital físico gigantesco, por una organización económica en torno a los activos intangibles con base en el conocimiento y la innovación tecnológica (Samaniego, 2005).

En este sentido, las organizaciones innovadoras demandan trabajadores con habilidades múltiples, que realizan diversas tareas y codifican información sobre diversas actividades, para asimilar rápidamente nuevas tecnologías. Además, es importante la creación de centros independientes de ganancias, con gran flexibilidad mediante la reducción de plataformas jerárquicas,(Fioretti, 2012; Aoki, 1986) y la conformación redes organizacionales especializados localizados en la periferia.

El incremento en el nivel tecnológico disponible dentro de las unidades de producción, se debe al proceso endógeno de difusión del conocimiento en la economía, con base al Know-How, el Learning by Doing y el Learning by Investment⁶(Aghion, et al., 1999; Jensen, et al., 2007. ; Lundvall, 1988). La especialización del empleo genera efectos positivos: se elevan las habilidades, se ahorra tiempo en el desarrollo de nuevas actividades, y se mejoran procesos en maquinaria y equipo.

El proceso endógeno de innovación, en una etapa temprana de transición, implica la articulación de las nuevas tecnologías que usualmente conviven con esquemas organizativos atrasados, que parten de condiciones divergentes y no pueden aprovechar todas las ventajas potenciales de la base de recursos tecnológicos(Abramovitz, 1986;

⁶ El Know-how se refiere al cómo hacer, el Learning by Doing al aprender haciendo y el Learning by Investment aprender mediante la inversión en tecnología.

Dutrénit, 2004; Lundvall & Johnson, 1994; Lundvall & Nielsen, 2005; David & Foray, 1995). Es decir, la dinámica de las innovaciones tecnológicas irrumpe de forma heterogénea. En este sentido las posibilidades y los requerimientos para elevar el crecimiento económico con base en las innovaciones desatan una profunda transformación y crean patrones de crecimiento divergentes(Kaldor, 1957; Lee, 2012). Las diferencias en el proceso de innovación, se deben a la heterogeneidad en los recursos tecnológicos, sobre todo se han identificado brechas a partir de las diferencias en los procesos de desarrollo tecnológico.

La heterogeneidad competitiva y el sesgo tecnológico

La Investigación y Desarrollo (I&D) es una actividad demandante de recursos y aparecen riesgos para implementar las innovaciones. Por ejemplo: la implementación de procesos en I&D, requiere una gran concentración de recursos financieros, que pone en riesgo la sobrevivencia y el proceso de consolidación de las empresas(Rammer, et al., 2009).

La inversión en I&D demanda un financiamiento ex ante, gastos corrientes en relación al staff y los materiales, los cuales no califican como un colateral para cumplir con las obligaciones financieras (Czarnitzki, 2006). La falta de colaterales y las asimetrías de la información en un proyecto para establecer procesos de I&D, eleva el riesgo del proyecto y los costos de financiamiento externos. En consecuencia, el financiamiento interno generalmente es la opción viable para financiar la I&D(Czarnitzki & Hottenrott, 2011).

En este caso, las empresas requieren un flujo de caja estable para cumplir con sus obligaciones de pago, es decir, es necesario que la inversión en I&D tenga resultado inmediato para el pago de la deuda. Una estrategia de inversión de largo plazo encuentra sus límites, ya que, se requieren años de inversión antes de que los rendimientos esperados se materialicen(Hall, 2002).

La volatilidad de la demanda limita la estrategia de financiamiento con recursos internos, por ejemplo: cuando es muy elástica ante un cambio en los precios o la competitividad en el mercado es muy elevada, la demanda de la empresa se torna inestable. Entonces, el objetivo de la empresa es organizarse y establecer una estrategia que le permita elevar su poder de mercado y reducir la inestabilidad de la demanda(Comanor, 1967; Nelson, 1959). En la actualidad el patrón estructural de las empresas más innovadoras es el siguiente: presencia global y organizaciones con un elevado grado de diversificación en

sus actividades. Estos grandes conglomerados han construido su capacidad innovadora desde su matriz hacia sus unidades de negocio en todo el mundo. Los conglomerados siguen un patrón de competencia global, mediante la inserción en países con ingresos medios altos, que cuentan con una infraestructura suficiente, experiencia acumulada, personal calificado, y esquemas de bienestar social apropiados (Baldwin & Krugman, 2004).

La forma de competir en la “nueva geografía económica”, tiende a modificar sustancialmente los esquemas pragmáticos de los sistemas nacionales de innovación. Una visión limitada de las fallas de mercado desestima los problemas intrínsecos de la aplicación de un esquema de innovación (Metcalf, 1994). El reconocimiento de un entorno de competencia imperfecta y de redes de conocimiento complejas y dinámicas es necesario. La aplicación de una política de innovación tecnológica, que ignore estos elementos, profundizaría y generaría más distorsiones.

La IED y la inserción fallida a las redes de innovación globales

La política de competitividad empresarial aplicada por los países en desarrollo, ante los procesos de globalización y desregulación económica, se ha enfocado en la integración de las empresas a las cadenas globales de valor. En la literatura dominante se ha identificado que la velocidad de la transmisión tecnológica tiene una relación directa con la apertura comercial y la desregulación financiera (Piva, 2004). En este sentido, los gobiernos de los países en desarrollo han signado acuerdos de libre comercio, han establecido políticas amigables a la inversión foránea, y sus bancos de desarrollo han promovido la integración de las empresas a todos los niveles a cadenas globales de valor. La política de innovación implementada en los países en desarrollo para salir del atraso tecnológico, supone, que la transferencia de tecnología está ligada al sector externo, por lo tanto, la Inversión Extranjera Directa (IED) se convirtió en el principal instrumento para salir del atraso tecnológico. Además plantean, la transferencia tecnológica hacia los países en desarrollo, facilita la penetración de sus empresas en mercados externos y el acceso a innovaciones tecnológicas foráneas para competir a nivel global (CEPAL, 2012). Sin embargo, la difusión de tecnología no se comporta de acuerdo a los patrones homogéneos que supone la teoría neoclásica, esta se comporta de forma heterogénea y tiene un patrón difuso (Lall, 2002; Foster, 2005). Por ejemplo: en los países en desarrollo, la utilización de máquinas con tecnologías obsoletas, es usual, cuanto mayor es el nivel

tecnológico incluido en estas (Piva, 2004). Es decir, el grado de obsolescencia de las máquinas es reducido cuando no se puede tener un acceso homogéneo a los procesos globales de innovación tecnológica.

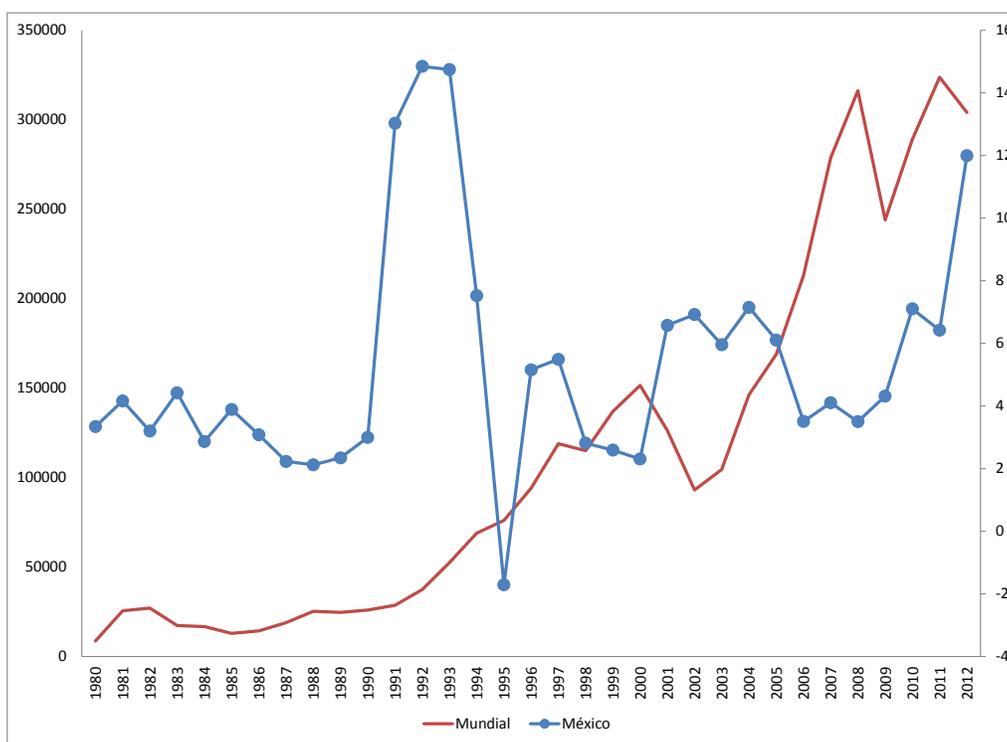
Hechos estilizados: las barreras a la absorción y difusión tecnológica en México

Las economías en desarrollo se insertaron en el entorno global de innovación tecnológica mediante productos con bajo valor agregado sobre todo recursos naturales y ensamblaje de productos (Katz, 2000; Calcagno, 2000; Arocena & Sutz, 2005). Inclusive para este tipo de inserción se requieren cierto tipo de tecnologías que deben ser importadas. Uno de los motivos principales para la entrada de IED en los países en desarrollo es obtener rentas de la explotación de los activos existentes (Narula, 2013), no buscan diseñar una estrategia para el desarrollo de los activos existentes.

En el caso de México la integración a los mercados globales mediante la IED no se ha consolidado, para el 2010 según las cifras del Banco Mundial los flujos de IED como proporción del PIB sólo alcanzaron el 1.81%. En el entorno global respecto a la IED/PIB, México se encuentra en el lugar 81, entre los primeros lugares se encuentra Hong Kong con un 30%, por su parte Chile se encuentra en el lugar 24 con un 7.10 y Brasil en el lugar 72 con un 2.32% (WIPO 2012).

Los hechos muestran que el proceso de inserción en México a nivel global no tiene relación y es divergente en algunos casos con las principales tendencias de la IED a nivel mundial. Los flujos reales de las entradas de IED a nivel mundial han tenido una tendencia creciente, en contraste la IED en México no presenta una tendencia creciente estable. Durante los primeros años de la apertura y desregulación tuvo un crecimiento sostenido que termina en la crisis de 1995. Posteriormente, tiene repuntes en 2001 y 2009 pero en varios puntos tiene una relación inversa respecto a las tendencias a nivel mundial (ver gráfica 1).

Gráfica 1 Flujos de la IED (1980-2012)¹



Fuente: Elaboración propia con datos de la UNCTAD, IED en términos constantes a dólares base 1980. En el eje de la izquierda IED a nivel Mundial, eje de la derecha IED México.

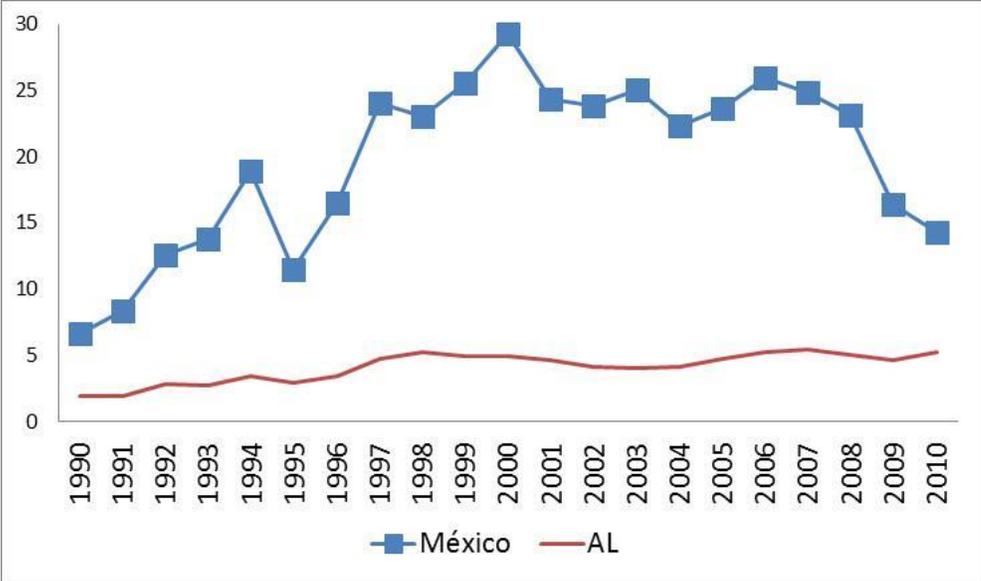
Inclusive la tendencia es muy volátil, el coeficiente de variación muestra que la IED en México varía 79 veces en relación a su media y a nivel mundial solo es varía 2 veces. De igual manera, las tasas de crecimiento de la IED en México son bajas con 1% promedio anual, en contraste la IED a nivel mundial ha crecido a tasas de 11% promedio anual. De hecho, ha perdido presencia en la participación en la atracción de flujos de IED respecto a los países en desarrollo, su participación fue 20% durante los años noventa, en las últimas décadas sólo participa con el 8% entre los países en desarrollo.

La dependencia tecnológica se encuentra en el núcleo del desequilibrio estructural de la balanza comercial del sector manufacturero en particular, y de la economía mexicana en general. Los hechos estilizados en México, muestran un déficit crónico en relación al comercio de bienes con alta tecnología. Las importaciones de alta tecnología netas en proporción a las importaciones totales representan el 19.42% y por su parte, las exportaciones de alta tecnología en proporción a las exportaciones totales representan el 16.50(WIPO, 2012). De hecho, la constante devaluación del tipo de cambio ha elevado la dependencia tecnológica al reducirse el precio de los bienes de capital importados, se

incrementa el reemplazo de máquinas, y servicios de ingeniería locales que podrían producirse en el país(Katz & Stumpo, 2001).

Los hechos muestran elevadas tasas de dependencia tecnológica en el caso de México entre 1990 y 2010 el promedio fue 20% (Ver Gráfica 2). Cuando se consolida la apertura comercial en 1999 alcanza la dependencia tecnológica su punto máximo con 25.6% y una tasa de crecimiento promedio para el periodo de 6%. En contraste, Brasil tiene una tasa de dependencia del 2% en promedio y una tasa de crecimiento promedio del 1% durante el período.,

Gráfica 2 Tasa de dependencia tecnológica



Fuente:

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT).

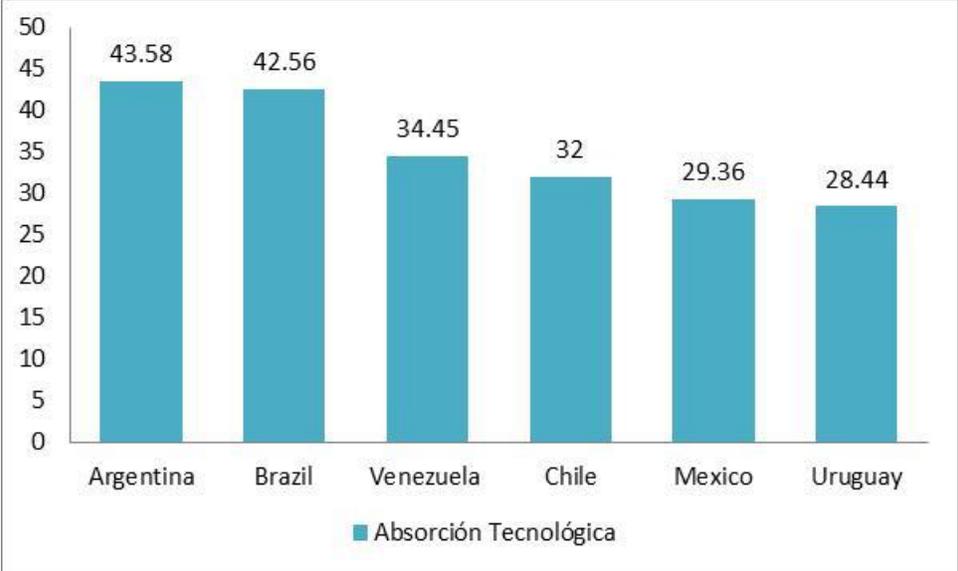
La política de atracción de la IED, como el canal más importante para la difusión de tecnologías más avanzadas hacia los países en desarrollo, ha probado ser equivocada. La CEPAL (2012) informa que de los gastos en investigación y desarrollo realizados por las empresas trasnacionales entre 2008 y 2011, sólo un 4 por ciento se realizó en América Latina; esto lo atribuye a que esas empresas no tienen incentivos para la adaptación tecnológica, ni para el desarrollo de los sectores locales mediante la difusión tecnológica de parte de sus matrices(Narula, 2013).Al respecto, el SELA (2012) reporta que en Brasil la mayoría de las empresas multinacionales se han establecido para atender al mercado

nacional, y menos de 14% realiza actividad exportadora; y en México, las multinacionales están acompañadas de sus proveedores globales de primer piso, y sólo a partir del segundo piso han involucrado a ciertas empresas locales.

La transnacionalización de las economías subdesarrolladas, ha generado barreras oligopólicas a la transferencia de tecnología. La transnacional se erige como una empresa de carácter monopólico, tras conquistar nuevos mercados, desplazar a sus competidores o adquirirlos, gracias al apoyo de su casa matriz. La evidencia muestra que en el comercio intra-empresa se generan barreras a la difusión tecnológica (Piva, 2004).

Los hechos muestran en México, a pesar de tener una posición regular en materia de recursos para innovación, al estar integrado en el entorno global mediante la apertura y la atracción de IED, su grado absorción tecnológica⁷ está por debajo de los países de la región (ver Gráfica 3)

Gráfica 3 Índice de absorción tecnológica



Fuente: Elaboración propia con base en los índices de innovación para una muestra de 141 países(WIPO, 2012)

⁷ El índice está compuesto por: el pago de regalías y licencias de los residentes, importaciones de alto nivel tecnológico, importación de servicios de comunicación y cómputo y las inversión extranjera directa realizad por los no residentes en proporción al PIB.

El cierre del sesgo tecnológico y la inserción a las redes de innovación tecnológica, se han convertido en una cuestión de velocidad, al suponer que las innovaciones son un proceso unidireccional, se convierte en una carrera por absorber toda la información tecnológica que proviene del exterior. La velocidad es relevante pero la dirección podría cambiar, hay ejemplos exitosos donde una nueva dirección marca el cambio hacia nuevos procesos acumulativos(Perez, 1983). Descubrir y crear una ventana de innovación con la acción conjunta de las instituciones y las empresas elevarían las probabilidades para mejorar el desempeño de la innovación tecnológica en el caso de México.

Conclusiones

Los hechos muestran, que en los procesos de innovación tecnología, los recursos, el contexto institucional y social determinan la creación, difusión y aparición de nuevas tecnologías. El contexto y los recursos iniciales para la innovación determinan la heterogeneidad a nivel tecnológico entre los países en desarrollo y los países desarrollados. Las diferencias en el aprovechamiento de los recursos para innovar y la producción de innovaciones, no sólo dependen de las condiciones iniciales de cada país, también influye la orientación de la política de innovación tecnológica. Es evidente la brecha tecnológica entre los diferentes países en función de sus ingresos y recursos para innovar y su posterior aprovechamiento. También se ha mostrado que el sesgo tecnológico es inherente a la estrategia de competitividad de las empresas, la formación y codificación del conocimiento tácito.

La estrategia aplicada, para reducir la brecha tecnológica en los países en desarrollo y en el caso específico de México, ha fracasado; la atracción de innovaciones mediante la IED no ha tenido los resultados esperados. De hecho, se ha generado un proceso de competencia entre los grandes conglomerados y las empresas locales, con el consecuente proceso de desindustrialización. La gestión de los recursos para innovar requiere considerar, un mercado global donde las innovaciones se dan en un contexto de competencia imperfecta y el conocimiento se transmite de forma heterogénea. Los procesos de des-industrialización resultantes de esta estrategia, conllevan a proponer una mayor ponderación a la sustitución de importaciones, a fin de reconstruir cadenas internas de valor que reduzcan las brechas tecnológicas entre los distintos tamaños de empresa, y generen una masa crítica para la innovación productiva en el país.

Bajo este contexto, es necesaria la gestión del Estado en los procesos de innovación tecnológica. Un esquema tecnológico con base en el desarrollo de habilidades técnicas y generación de conocimientos crearía sinergias y espacios de desarrollo de innovación. Los esquemas de innovación requieren una fuerte presencia institucional orientada a la creación de las condiciones de innovación en un entorno complejo y dinámico. En Japón, el gobierno mediante el MITI⁸ colaboró a distintos niveles promovió las asociaciones de empresas, para adaptar tecnologías importadas, perfeccionar métodos de producción locales, y capacitar a los trabajadores mediante el establecimiento de talleres experimentales, escuelas técnicas y centros de investigación. A través de estas asociaciones, las empresas elevaron su poder de negociación y de mercado para obtener crédito, diseñar estrategias de inversión innovadoras y para operar a gran escala en el comercio global. El gran reto es transitar a procesos más intensivos en conocimiento, que promuevan una mayor integración y cooperación entre las cadenas productivas internas, a fin de que el país o las regiones retengan la mayor parte del valor agregado en la producción.

Referencias

- Abramovitz, M. (1986). Catching-up, Forging Ahead and Falling Behind. *Journal of Economic History*, 46, 385-406.
- Aghion, P., Carola, E., & García, P. (1999). Inequality and economic growth: the perspective of the new growth theories. *Journal Economic Literature* , 37(4), 1615-1660.
- Akyüz, Y., & Gore, C. (1996). The investment-profit nexus in East Asian industrialization. *World Development*, 24(3).
- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, 76(5), 971-983.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2005). Innovation Systems and Developing countries. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics* , Working Paper (2), 1-30.
- Baldwin, R., & Krugman, P. (2004). Agglomeration, integration and tax harmonization. *European Economic Review*, 48.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z., Audretsch, D., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics* , 34, 105–125.

⁸El MITI (Ministry of International Trade and Industry) fue el promotor principal del milagro Japonés. En materia de tecnología el MITI generó un espacio para absorber y crear innovaciones tecnológicas.

- Calcagno, E. (2000). La reciente evolución de las inversiones extranjeras directas en América Latina y el Caribe. *SELA*, 58.
- CEPAL. (2012). *Cambio Estructural para la Igualdad. Una Visión Integrada del Desarrollo*, (1era. ed.). Santiago de Chile.: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina.
- Christian Rammer & Dirk Czarnitzki & Alfred Spielkamp, 2009. "Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. (n.d.).", *Small Business Economics*, Springer, vol. 33(1), pages 35-58, June., 3.
- Comanor, W. (1967). Market structure, product differentiation, and industrial research. *Quarterly Journal of Economics*, 81, 639–657.
- Czarnitzki, D. (2006). Research and development in small and medium-sized enterprises: the role of financial constraints and public funding. *Scottish Journal of Political Economy*, 53, 257-335.
- Czarnitzki, D., & Hottenrott, H. (2011). R&D investment and financing constraints of small and medium sized firms. *Small Business Economics*, 36, 56-83.
- Dahl, R., & Rodríguez-Pose, A. (2011). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Working Paper Series in Economics and Social Sciences, Institute Imdea* (12).
- David, P., & Foray, D. (1995). Accessing and expanding the science and technology knowledge-base. *STI-review Paris, OECD.*, 16.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 2, 1120-1171.
- Dussel, E. (2006). Hacia una política de competitividad en México. *Economía UNAM*, 3(6).
- Dutrénit, G. (2004). Building Technological Capabilities in Latecomer Firms: A Review Essay. *Science Technology & Society*, 9(2), 209.
- Fioretti, G. (2012, Marzo). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolution Economics*, 22, 957-979.
- Foster, J. (2005). From simplistic to complex systems. *Cambridge Journal of Economics* (29), 873–892.
- Hall, B. (2002). The financing of research and development. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(1), 35–51.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How Does Probability of Innovation Change with Firm Age? *Small Business Economics*, 22, 193-207.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36, 680–93.
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth Industrial Policy: 1925-1975* (First ed.). California: Stanford University Press.
- Kaldor, N. (1957). A model of economic growth. *Economic Journal*, 67, 591-624.
- Kato, L., & Huerta, G. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) en México. Una visión global: competencia, empleo y salarios, y financiamiento. *Economía. Teoría y Práctica*(16).

- Katz, J. (1999). Structural Reform and Technological Behaviour. The sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s. *ECLAC , Working Paper* .
- Katz, J. (2000). Cambios estructurales y productividad en la industria latinoamericana 1970-1996. *Revista de la CEPAL*, 71.
- Katz, J., & Stumpo, G. (2001). Regimenes sectoriales, productividad y competitividad internacional. *Revista de la CEPAL* , 75.
- Lall, S. (1997). Selective policies for export promotion: lessons from Asian Tigers. *Research for Action The United Nations University WIDER*, 45.
- Lall, S. (2002, October). The Employment Impact of Globalization in Developing Countries. *paper presented at the Workshop on Globalization, Employment and Poverty Reduction*.
- Lall, S. (2002). The Employment Impact of Globalization in Developing Countries”,. Divonne: ILO.
- Lavezzi, A. (2003). Smith, Marshall and Young on division of labour and economic growth. *Euro Journal of Economic Thought* , 10(1), 81-108.
- Lee, C.-Y. (2012). Learning-by-doing in R&D, knowledge threshold, and technological divide. *Journal of Evolution Economics* , 22, 109-132.
- Lundvall, B. (1988). Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to national system of innovation. In G. Dosi, C. Freeman, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *In Technical change and economic theory* (pp. 269–349). London: Pinter.
- Lundvall, B., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2005). Innovation, Organizational Learning and Job Creation. *European Journal of Economic and Social Systems*, 18(1), 79-97.
- Martinez-Tovilla, C. (2001). Intervención financiera y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en México. *Comercio Exterior*, 51(8).
- Metcalfe, J. (1994). Evolutionary Economics and Technology Policy. *The Economic Journal*, 104(425), 931-944.
- Meza, L. (2003). Apertura comercial y cambio tecnológico. Efectos en el mercado laboral mexicano. *Trimestre Económico* , LXX(3)(279).
- Nelson, R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *The Journal of Political Economy*, 67, 297–306.
- Ortega, R., Vivarelli, M., & Voigt, P. (2009). R&D in SMEs: a paradox? . *Small Business Economics*, 33, 3-11.
- Perez, C. (1983). Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social System. *Futures*, 15, 357-375.
- Perez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza* (1era. ed.). México : Siglo XXI.
- Perez, C. (2009). The Double Bubble at the turn of the century: Technological roots and structural implications. *Cambridge Journal of Economics*, 33(4).
- Piva, M. (2004). The Impact of Technology Transfer on Employment and Income Distribution in Developing Countries: A Survey of Theoretical Models and Empirical Studies. *ILO Working Papers*, 366690(15).

- Pratt, A. (1997). Production values: from cultural industries to the governance of culture. *Environment and Planning* , 29, 1911-1917.
- Rammer, C., Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2009). "Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs., *Small Business Economics*, 33(1), 35-58.
- Rammer, C., Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Bussines Economics* , 33, 35-58.
- Samaniego, N. (2005). El mundo del trabajo. Una estructura en terrenos movedizos. *Economía UNAM* , 2(4) , 70-83.
- Setterfield, M (2003) "Supply and demand in the theory of long run growth: introduction to a symposium on demand led growth". *Review of political economy*, Vol.15 No.1, pp. 23-32.
- Schumpeter, J. (1939). *Bussines Cyalces. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis* (Primera ed.). London-New York: Mc Graw Hill.
- SELA. (2012). *Cadenas de Valor, PYMES y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y el Caribe* (1era. ed.). Caracas: Sistema Económico Latinoamericano, .
- Svetina, A., & Prodan, I. (2008). How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms' Innovation Performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 277–299.
- Taylor, A., Wagner, K., & Zablitz, H. (2012). *The most innovative companies 2012. The state of art in leading inudstries* (1era ed.). Boston : BCG.
- Thirion, M. (2002). Digitofactura flexibilización internet y trabajadores del conocimiento. *Comercio Exterior*, 56(2), 522-536.
- Thoening, M y Verdier, T. (2003) "A Theory of defensive Skill-Biased innovation and Globalization". *The American Economic Review*, Vol. 93, No. 3, pp, 709-728.
- WIPO. (2012). *The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth* (1era. ed.). INSEAD.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA EVALUAR EL MERCADO INMOBILIARIO DE VIVIENDA MEDIA EN LA ZONA ESTE DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA



Autores:

Dora Rocío Guerrero M
Francelia Polanco M
Juan Manuel Sánchez
Sánchez

*Universidad Tecnológica de
Tijuana*
CA. Mercadotecnia

*rocio.guerrero@uttijuana.edu.mx
francelia.polanco@uttijuana.edu.
juan.sanchez@uttijuana.edu.mx*

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado para la Empresa RIVCONSA S. de R.L. de C.V., el cual tiene por objeto evaluar el mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de Tijuana.

En primer lugar se realizó una investigación preliminar para identificar el medio ambiente donde se sitúa el fenómeno investigado. Se utilizó la técnica de cliente misterioso al visitar a la competencia identificada observándose las características con las que cuenta la vivienda ofrecida por las diferentes compañías. Se encuestó a una muestra de hombres y mujeres determinados como mercado meta de la empresa. Al final se hizo un análisis e interpretaron las respuestas obtenidas, se llegó a la conclusión de que existe mucha competencia para la vivienda clase media en la zona Este de Tijuana, asimismo se puede deducir que el sector de vivienda es muy amplio, pero para viviendas en el rango de 500,000 a 1,000,000 de pesos.

Palabras clave: investigación de mercados, sector inmobiliario, zona Este de Tijuana.

Introducción

Actualmente el mundo está viviendo uno de los procesos sociales más poderosos e impredecible que es la globalización.

En su proceso de globalización, México ha avanzado a pasos agigantados, por ejemplo: la liberación de su economía, la apertura al comercio mundial a través de una agresiva reducción de tarifas arancelarias y barreras al comercio, así como la negociación de tratados comerciales, el más importante de estos, el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) que permite acceder al mercado más grande del mundo

Pese a la crisis económica de los últimos años, las perspectivas económicas de México han mejorado en los últimos años, se prevén pronósticos favorables y el control del crecimiento económico en exceso manteniendo la tendencia inflacionaria a la baja.

Tijuana nació en la globalización. Su ubicación geográfica estratégica, "tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos" como dijo el presidente Porfirio Díaz, le ha permitido compartir la responsabilidad de sus causas y administrar las sorpresas de sus efectos. Y es que por igual Tijuana es causa y efecto, origen y destino, víctima y victimaria de la globalización. (Fernández, 1999) Tijuana juega en ambos lados de la cancha, no puede entenderse de otra manera.

Tijuana se ha convertido en líder nacional de la explosión demográfica, según datos del Censo INEGI 2010, tiene una población de un millón quinientos cincuenta y nueve mil seiscientos ochenta y tres habitantes y un promedio del 6% de población flotante. La actividad económica de la ciudad está ligada al comercio internacional, principalmente por la demanda comercial e industrial del estado de California, y por la apertura de los mercados de la Cuenca del Pacífico.

El crecimiento acelerado de Tijuana se ha debido principalmente a su ubicación fronteriza, por ser estratégico polo de recepción migratoria. Desde 1974 se inicia la regeneración de la zona Río Tijuana, la más importante obra urbanística nacional, en un área de 400 hectáreas que conforma a la Ciudad como una de las más modernas y urbanizadas del

país, siendo clasificada como centro de población con servicios regionales. (California, 2012).

La modernización de la ciudad ha influenciado de forma positiva y negativa a la población, a la infraestructura y al medio ambiente urbano. El proceso ha experimentado mayor eficiencia tanto en los servicios públicos como en los privados. La demanda de dichos servicios ha creado competencia entre las organizaciones con la finalidad de satisfacer las diferentes necesidades de una metrópoli en constante crecimiento.

En esta investigación se realizó una evaluación del mercado inmobiliario de la zona Este de la ciudad de Tijuana dado el crecimiento exponencial y las necesidades de vivienda en la zona.

Enunciado de la problemática

El presente proyecto se desarrolla en la empresa RIVCONSA S. de R.L. de C.V., ubicada en Calle San Ignacio No. 5685. Fracc. Las Américas Delegación La Presa, Tijuana, Baja California, CP. 22215.

Existe un antecedente de una investigación realizada por la compañía anteriormente mencionada sobre la evaluación del mercado inmobiliario en el año 2003. La problemática que se plantea es la falta de indicadores actuales que confirmen la viabilidad para la construcción de vivienda media residencial dirigida al segmento de la clase media de la zona Este en Tijuana, esta información es necesaria para considerar la posibilidad de llevar a cabo la realización de un proyecto de construcción de vivienda en esta zona.

Objetivo General

Evaluar el mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de Tijuana.

Objetivos Específicos

- ✓ Describir el mercado de la zona Este de Tijuana.
- ✓ Evaluar la competencia.
- ✓ Analizar la información de oferta y demanda de productos similares.
- ✓ Evaluar el proyecto de crecimiento.

Justificación

El crecimiento de la zona Este de la ciudad de Tijuana es superior al crecimiento de otras zonas de la ciudad estimulando la construcción de vivienda en esta área. La institución principal que ofrece vivienda en la ciudad de Tijuana es INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores) la cual juega un papel muy importante en la sociedad. El objetivo primordial de este instituto ha sido poner al alcance de los trabajadores créditos accesibles para que adquieran una vivienda de interés social, las cuales no siempre son la mejor elección para un trabajador, ya que en promedio las familias están integradas por cuatro o cinco habitantes y estas viviendas cuentan con espacios reducidos.

De acuerdo a la información del Censo de Población de 2010 llevado a cabo por INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática) la ciudad de Tijuana cuenta con la tasa de mayor crecimiento anual, arriba del 9.61 por ciento, en general, crece en un 3.1 por ciento anual. También, que ahí se concentra medio millón de habitantes, es decir, casi la tercera parte de la población de Tijuana ahora aglutinada en colonias como el Florido, Mariano Matamoros, La Presa, Maclovio Rojas, El Ojo de Agua.

La presente investigación se enfoca en evaluar al mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de la ciudad de Tijuana, ya que debido al crecimiento de la misma en esta área, se sabe que es necesario llevar a cabo proyectos que provean a las personas de clase media una oportunidad de residir en un hogar de acuerdo a sus posibilidades económicas y aptas para su familia.

Marco teórico

La ciudad de Tijuana, Baja California ha tenido un desmedido crecimiento, es por eso, que en esta investigación se realiza una evaluación del mercado inmobiliario de la zona Este de la ciudad, dado las necesidades de vivienda en la zona.

Para poder realizar una investigación primero se debe de conocer lo que es el sistema de información mercadológica (SIM) donde (Fischer & Espejo, 2008) menciona que es un conjunto de métodos y procedimientos que permiten la obtención, el análisis y la presentación de información, de una manera planeada y regular. Mientras que (Lane, 2006) dice que es el conjunto de personas, equipos y procedimientos cuya función es

recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, puntual y precisa al personal de marketing encargado de tomar decisiones, es por eso que las empresas deben de partir de aquí, con el propósito de recolectar datos que le permita a la organización conocer la mayor información sobre el tema a tratar.

Una vez que se cuenta con la información requerida por la empresa, ahora se procede a realizar una investigación de mercados la cual se define como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa (Kotler, 2007). Por otro lado (Navarro, 2009) menciona que es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos así como controlar que éstos se cumplan.

Hoy en día las organizaciones recurren con mayor frecuencia a la información que emana de la investigación de mercados, convirtiéndose en una herramienta que se utiliza para conocer cuáles son las condiciones actuales de su entorno, esto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones.

Para obtener una información veraz y confiable del universo a analizar, se determina una muestra con características similares, la cual (Malhotra, 2008) dice que es un subgrupo de elementos de la población seleccionada para participar en el estudio. Dicha muestra se realiza por que no es posible entrevistar al total del universo, sin embargo los resultados del objeto de estudio cumplen con la finalidad.

Dentro de la investigación es necesario que se utilicen instrumentos que sirvan de apoyo para recolectar la información, para ello se puede contar con una técnica de tipo cualitativa como es el *Mystery shopper*, la cual permite evaluar y mejorar el nivel de servicio que ofrecen las empresas a sus clientes comparando el ofrecido en la realidad con los objetivos que se proponen y con los niveles de la competencia (Fernández, 2004), esta herramienta permite que el investigador actúe como un cliente y a través de la observación durante la acción de compra pueda allegarse de información pertinente a lo que está indagando.

Mientras que dentro de una investigación cuantitativa, el cuestionario (Trespalcios, 2005) menciona que es el soporte que recoge las preguntas que se formulan en una encuesta a las personas seleccionadas en la muestra. Este sirve de apoyo al entrevistado ya que si el instrumento cuenta con preguntas de manera adecuada se obtiene la información que se pretende recabar.

Tanto en lo concerniente a la investigación de tipo cualitativo o cuantitativo, se requiere de personal comprometido que realice trabajo de campo acorde a las necesidades de la organización, esto nos lleva a evaluar al personal a través de la eficiencia del cuestionario así como a la realización de entrevista en general.

Posteriormente se debe de realizar una codificación de la información recabada, donde se asigna los datos a categorías pertinentes, permitiendo la rápida tabulación y esta a su vez consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Es una operación técnica que exige tiempo y dinero (Fischer & Espejo, 2008) pero que sin embargo si desde el inicio de la investigación se realiza acorde a lo planeado se obtendrán excelentes resultados.

Dentro de la tabulación existen dos tipos, la manual, la cual es muy común cuando el estudio es reducido; es decir, si la muestra es pequeña y los cuestionarios constan de pocas preguntas, bastara tabular manualmente cada una de las respuestas del cuestionario y la de tipo electrónica que es más rápida y es utilizado cuando el tamaño de la muestra y los cuestionarios son demasiado extensos, ya que en un solo paso se proporcionan las tablas ya calculadas para el análisis.

Cuando ya se ha concluido con la tabulación y se han preparado los cuadros que corresponden a las preguntas del cuestionario, se procederá al análisis e interpretación de los resultados.

Es importante analizar cada cuadro en particular, revisar los objetivos específicos u operacionales planteados al inicio de la investigación, ya que el análisis debe dar respuesta a ellos, después de analizar cada cuadro, se deben relacionar unos cuadros con otros para obtener la mayor y mejor información posible, se debe evitar caer en datos “fríos”, es decir repetir únicamente la tabulación (Malhotra, 2008).

Para concluir con el trabajo de investigación se debe de presentar un informe el cual se debe resumir en forma clara toda la secuencia que siguió el investigador para alcanzar los resultados finales pues por lo general, los ejecutivos de la empresa no están muy enterados de la metodología. Ellos quieren resultados, por lo que la correcta aplicación de los pasos precedentes en el proceso de la investigación hace más fácil la preparación del informe. Cada proyecto es distinto y por tanto exige originalidad en la presentación y si los pasos han sido bien ejecutados, es muy probable que se haga un buen trabajo de presentación. (Fischer & Espejo, 2008).

Metodología y resultados

El diseño de investigación es no experimental debido a que no se hacen experimentos de estudio, es transeccional puesto que se hace en un momento determinado que es durante el mes de marzo y abril del 2013 en la zona Este de la ciudad de Tijuana, y es descriptiva puesto que solamente describe los fenómenos como se presentan durante el estudio.

Se hizo una investigación preliminar para conocer la necesidad de vivienda que tiene la población de clase media en la zona Este de Tijuana, a través de los datos que se obtuvieron en el estudio que RIVCONSA hizo en el año 2003. Posteriormente se utilizaron fuentes primarias para llevar a cabo la investigación concluyente.

Las herramientas que se utilizaron para esta última investigación fueron las siguientes:

- Método de observación directa a través del cliente misterioso.
- Encuestas directas hechas a hombres y mujeres con salarios mensuales de 26,000 pesos o más que trabajan en la zona Este de Tijuana.

En la primera etapa de la investigación concluyente se hizo una visita a los diferentes fraccionamientos de la zona Este de la ciudad que ofrecen vivienda con un valor de 800,000 a 1, 500,000 pesos. Se consideró este valor de vivienda pues en promedio las mensualidades para estas viviendas oscilan entre 8,000 hasta 15,000 pesos.

La segunda etapa de la investigación concluyente es la aplicación de encuestas, a los elementos de la muestra. Una vez terminadas se revisan los resultados obtenidos y se tabulan para ver gráficamente la respuesta de los encuestados.

Trabajo de campo

Primeramente se identificó a los competidores que dentro de sus productos cuentan con vivienda entre el rango determinado, para ellos se utilizó un directorio empresarial y la revista “Su Casa” que publica la oferta de vivienda que hay en la ciudad. Se identificaron los siguientes fraccionamientos de la zona Este con las características antes mencionadas:

- Residencial Sevilla ubicada en Boulevard El Florido No. 25420-2 Local 13.
- Vista del rio ubicada en Vía Rápida oriente S/N (cerca de la Clínica No. 1 del IMSS)
- Privada Topacio ubicada en Av. Terrazas de la presa No. 1000 presa en esta ciudad.

Se visitó a los competidores realizando un mystery shopper por medio del cual se evaluó la oferta de vivienda considerando, el precio, el tiempo de entrega, las características de la vivienda y las amenidades que ofrece. Los resultados se presentan a continuación en las siguientes tablas:

Tabla No. 1
Características de Fraccionamiento Sevilla

Residencial Sevilla	
1 Constructora/Promotora	Promocasa
2 Antigüedad del Proyecto	4 años
3 Total de viviendas	280
4 Precio de venta	1, 500,00 pesos
5 Financiamiento	INFONAVIT, COFINAVIT Y CREDITO BANCARIO
6 Tiempo de entrega	Inmediata
7 Características de vivienda	Independientes separadas
7.1 Ubicación	Boulevard El Florido No. 25420-2 Local 13
zona	La presa
7.2 Terreno	126 m2
7.3 Construcción	105.05 m2
7.4 Habitaciones	3 (sala, comedor, cocina)
7.5 Recámaras	3
7.6 Baños completos	2
7.7 Medios Baños	1
7.8 Distribución	2 niveles
Planta baja	Sala, comedor, cocina y ½ baño
Planta alta	3 recamaras y dos baños completos
7.9 Acabados	Completos
Baños	Muebles y azulejo en áreas húmedas

Recamaras	Yeso con pintura en paredes y cemento pulido en closets
Habitaciones	Yeso con pintura en paredes y cemento pulido
Cocina	Yeso con pintura en paredes y cemento pulido y zinc
Exteriores	Texturizado y pintura, teja, molduras en fachada.
Otros	Detalle de herrería decorativa
7.10 Oportunidad de ampliación	Si, enfrente y atrás
7.11 Estacionamiento	Si
Tipo	descubierto
Cajones	2
Visita	Si
7.12 Material de construcción	Block
8 Amenidades	Barda perimetral en cada privada, instalaciones híbridas en red eléctrica, acceso vehicular y peatonal protegido con reja de herrería, Parque con fuente de cantera, circuitos peatonales con pergolados, cancha deportiva, área infantil y bancas. Áreas comerciales dentro del fraccionamiento, control de acceso automatizado,

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmín Ixel Barrios Gálvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Tabla No. 2
Características de Privada Vista del Rio

Vista del Rio	
1 Constructora/Promotora	Campestre Oriente
2 Antigüedad del Proyecto	6 años
3 Total de viviendas	350
4 Precio de venta	1, 500,000 pesos
5 Financiamiento	INFONAVIT, COFINAVIT Y CREDITO BANCARIO
6 Tiempo de entrega	Inmediata
7 Características de vivienda	Independientes separadas
7.1 Ubicación	Campestre Oriente, Zona rio 3ra etapa
Zona	La presa
7.2 Terreno	168.8 m2
7.3 Construcción	125 m2
7.4 Habitaciones	4 (sala, comedor, cocina y cuarto de lavar)
7.5 Recamaras	3
7.6 Baños completos	2
7.7 Medios Baños	1
7.8 Distribución	2 niveles
Planta baja	Sala, comedor, cocina, cuarto de lavar y ½ baño
Planta alta	3 recamaras y dos baños completos
7.9 Acabados	Completos
Baños	Muebles y azulejo en áreas húmedas

Recamaras	Alfombradas y closets (recamara principal con vestidor)
Habitaciones	Loseta
Cocina	loseta y zinc
Exteriores	Césped en patio
Otros	Escaleras alfombradas
7.10 Oportunidad de ampliación	Si, enfrente y atrás
7.11 Estacionamiento	Si
Tipo	descubierto
Cajones	2
Visita	No
7.12 Material de construcción	Concreto
8 Amenidades	Parque con juegos infantiles, vigilancia las 24 horas del día y barda perimetral.

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Galvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Tabla No. 3
Características de Privada Topacio

Privada Topacio	
1 Constructora/Promotora	Frasa
2 Antigüedad del Proyecto	5 años
3 Total de viviendas	25
4 Precio de venta	1, 154,000 pesos
5 Financiamiento	INFONAVIT, COFINAVIT Y CREDITO BANCARIO
6 Tiempo de entrega	Inmediata
7 Características de vivienda	Independientes separadas
7.1 Ubicación	Av. Terrazas de la presa No. 1000 Fracc. Terrazas de la presa
Zona	La presa
7.2 Terreno	140 m2
7.3 Construcción	103 m2
7.4 Habitaciones	3 (sala, comedor, cocina)
7.5 Recamaras	3
7.6 Baños completos	2
7.7 Medios Baños	1
7.8 Distribución	2 niveles
Planta baja	Sala, comedor, cocina y ½ baño
Planta alta	3 recamaras y dos baños completos
7.9 Acabados	Completos
Baños	Muebles y azulejo en áreas húmedas
Recamaras	Alfombradas y closets (recamara principal con vestidor)
Habitaciones	loseta
Cocina	loseta y zinc

Exteriores	Césped en patio
Otros	Escaleras alfombradas
7.10 Oportunidad de ampliación	Si, enfrente y atrás
7.11 Estacionamiento	si
Tipo	Descubierto
Cajones	2
Visita	Si
7.12 Material de construcción	Concreto
8 Amenidades	Áreas verdes, electrificación subterránea..

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Galvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Los resultados que se observaron a través del *Mystery Shopper* fue que de las tres ofertas de vivienda media residencial cubren algunas necesidades y deseos de los clientes meta como:

- Ubicación privilegiada.
- Los tres fraccionamientos cuentan con vivienda de tres o más recamaras.
- Tiene espacio para dos automóviles.
- Tiene acabados de primera calidad o de lujo.
- Tiene amenidades como, parques, vigilancia las 24 horas.
- Cuentan con terrenos amplios.
- Cuentan con la misma distribución en planta alta y baja.
- El servicio de financiamiento que ofrecen es a través de las mismas constructoras de hipotecarias o SOFOLES.
- Los precios que maneja la competencia son: Privada Topacio: 1, 154,000 pesos,
- Privada Vista del Rio: 1, 500,000 pesos y Residencial Sevilla: 1, 500,000 pesos.

Determinación de la muestra

Durante la segunda etapa de la investigación de mercados se identifica el mercado meta al que va dirigida la encuesta, considerando éste como a las familias tijuanaenses que vivan en el lado Este de la ciudad (o que prefieran vivir) de clase media alta (C+) y que tengan la necesidad de adquirir una vivienda. Tijuana cuenta con un universo de 383,866 familias. (INEGI, 2013)

Se consideró que la mitad de la población de Tijuana vive en la zona Este de la ciudad. Según Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado el 14% de la

población mexicana pertenece a la clase media-alta (C+) con ingresos aproximados de 30,000 a 80,000 pesos mensuales.(AMAI, 2013)

Según las SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado) e Hipotecarias, la necesidad de vivienda que tiene en general la población tijuanaense es de un tercio de la población.

Según los datos anteriores la población quedo de la siguiente forma:

Tabla No. 4
Cálculo de la muestra

Total de familias en Tijuana	383,866
Zona Este de la ciudad	191,932
Clase C+ (14%)	26,871
Familias con necesidad de vivienda (33%)	8,957

Fuente: Creación del Cuerpo Académico de Mercadotecnia de la UTT, con la información recopilada por Yasmin Ixel Barrios Galvez, alumna de la carrera de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Según Laura Fischer (2008) la fórmula para población finita es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

- σ = nivel de confianza
- N= universo o población
- p= probabilidad a favor
- q= probabilidad en contra
- e= error de estimación (precisión de resultados)
- n= número de elementos (tamaño de la muestra)

Desarrollo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (8957) (.50) (.50)}{(.50)^2 (8957-1) + (1.96)^2 (.50) (.50)} \quad \begin{array}{l} \sigma = 95\% \\ N = 8957 \\ p = 50\% \\ q = 50\% \\ e = 5\% \end{array}$$

$$n = \frac{(3.84) (2239)}{22.39 + .96}$$

$$n = \frac{8597.8}{23.35}$$

n=368

El resultado fue una muestra de 368 encuestas

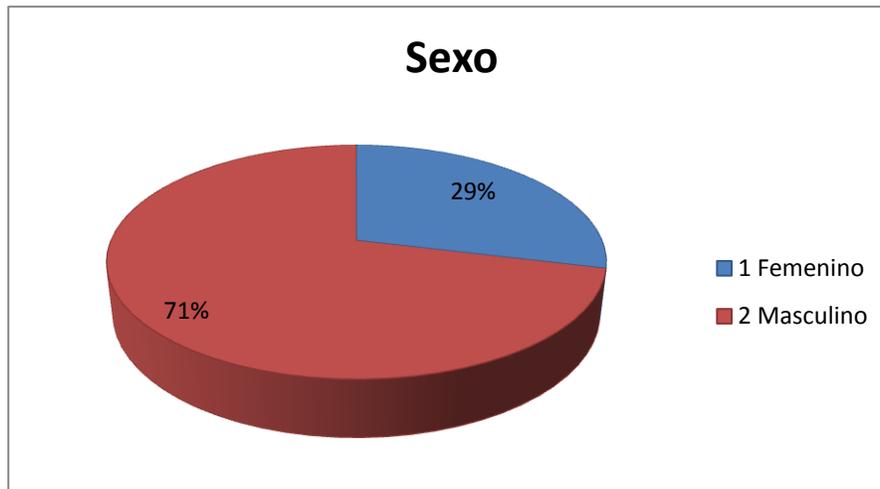
Se hizo un formato de cuestionario para encuesta con los siguientes objetivos:

- Establecer las características del segmento potencial
- Establecer el interés por vivienda en la zona este de Tijuana
- Determinar el perfil psicográfico del demandante de vivienda en la zona este de Tijuana

La guía de cuestionario utilizado se presenta en el Anexo 1.

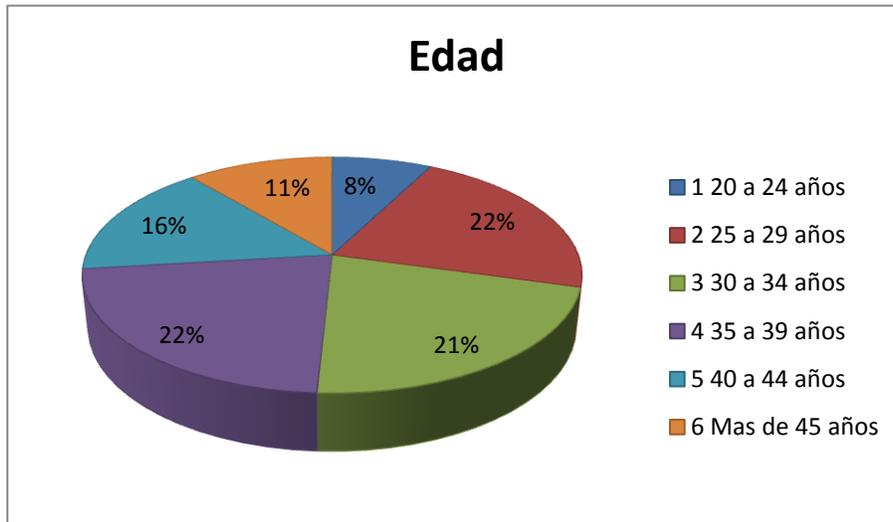
Resultados de la encuesta

Gráfica No. 1
Sexo de las personas encuestadas.



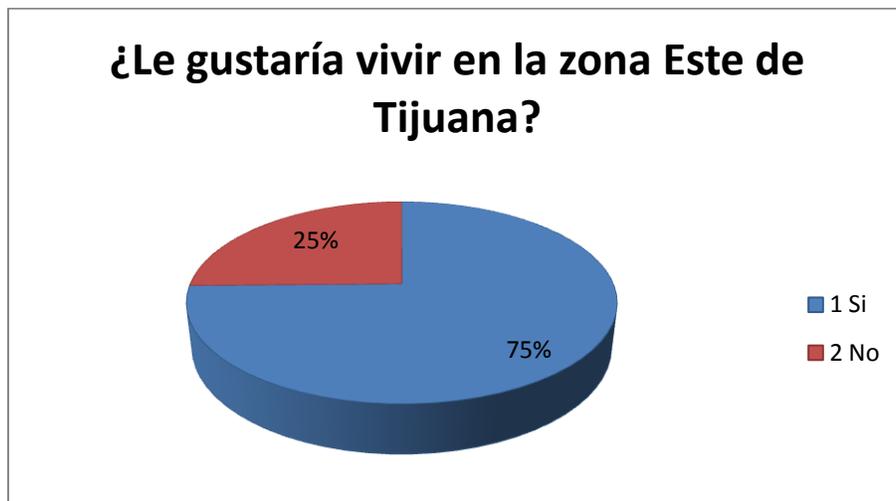
Del total de encuestados el 29% es de sexo femenino y el 71% es de sexo masculino.

Gráfica No. 2
Edad de las personas encuestadas.



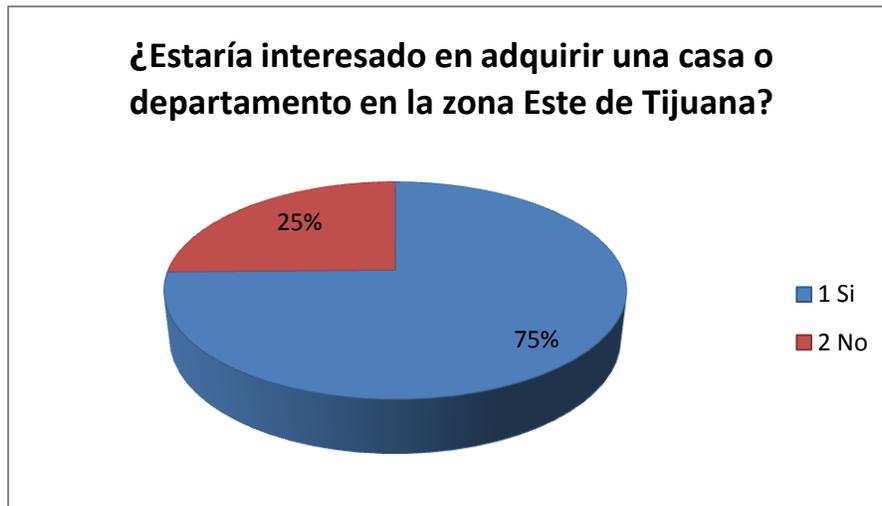
De un total de encuestados el 8% tiene 20 a 42 años, el 22% lo integran el rango de 25-29 años, el 21% tienen 30 a 34 años, el 22% lo integra el rango de 35 a 39 años, el 16% tiene de 40 a 44 años y el 11% tienen más de 45 años.

Gráfica No. 3
Pregunta No. 8



De un total de encuestados el 75% le gustaría vivir en la zona este de Tijuana y al 25% no.

Gráfica No. 4
Pregunta No. 10



De un total de encuestas el 75% estaría interesado en adquirir una casa en la zona Este de Tijuana y al 25% no.

Gráfica No. 5
Pregunta No. 11



De un total de encuestados el 29% le gustaría adquirir vivienda en la zona de la mesa, al 21% en la presa, al 18% en insurgentes, al 16% en el florido, al 5% en el Blvd. 2000 y el 11% en el área del refugio.

Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados son hombres en una edad promedio entre 25 y 39 años, quiere decir que en este rango de edad están son candidatos idóneos para obtener un crédito hipotecario.

La mayoría de los encuestados son casados, lo que denota que tiene un nivel de responsabilidad alto.

La mayoría de los encuestados que pertenecen al mercado meta con ingresos de más de 20,000 pesos mensuales han dejado saber que les gustaría vivir en la zona este de la ciudad, principalmente en el área de la mesa y la presa, un grupo importante de ellos también se interesa por la zona de insurgentes.

Una de las preferencias de las personas encuestadas es adquirir una vivienda en lugar de un departamento, la mayoría adquiriría una vivienda con tres recamaras y están dispuestos a pagar entre 5,000 y 10,000 pesos al mes.

Esto significa que hay un gran mercado potencial de vivienda media residencial en la zona este de la ciudad con gran crecimiento económico y poblacional.

Las gráficas de los resultados de la encuesta completa se encuentran en el anexo .

Conclusiones

La investigación realizada tenía los siguientes objetivos:

- ✓ Describir el mercado de la zona este de Tijuana.
- ✓ Evaluar la competencia.
- ✓ Analizar la información de oferta y demanda de productos similares.
- ✓ Evaluar el proyecto de crecimiento.

Se llegó a la conclusión que el crecimiento de la zona Este de la ciudad de Tijuana es superior al crecimiento de otras zonas de la localidad, esto conlleva que medio millón de habitantes se concentren en esta zona y estimule la construcción de vivienda en la misma, sin embargo, al identificar la competencia directa y al aplicar las herramientas utilizadas para llevar a cabo la investigación de mercados, específicamente con la observación directa (*Mystery shopper*) se pudo concluir que el mercado de vivienda media cuenta con varias opciones para adquirir una propiedad en la zona Este de la ciudad y la cual cuenta con todas las expectativas que los clientes potenciales requieren para cubrir sus necesidades y deseos. Cabe mencionar que existe demasiada competencia en el sector.

Las encuestas arrojaron que los clientes potenciales están interesados en adquirir vivienda, sin embargo es viable un proyecto de vivienda el cual oscile entre los 500,000 y 1, 000,000 de pesos.

El mercado inmobiliario de vivienda media en la zona Este de Tijuana, sería más exitoso si se llevara a cabo un proyecto en el cual el costo de la vivienda oscile entre los 500,000 y 1, 000,000 de pesos. Pues durante la investigación se pudo observar que hay mayor oferta de este tipo de vivienda, se deduce que hay una mayor demanda de ésta.

Referencias

- AMAI. (2013). *Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C.* Recuperado el 16 de marzo de 2013, de <http://www.amai.org/>
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2008). *Investigación de Mercados: un enfoque práctico*. México: Servicio Express de Impresión.
- INEGI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 16 de marzo de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/>
- Kotler, P. (2007). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Lane, K. y. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación .
- Navarro, A. (2009). *Investigación de Mercados teoría y práctica*. México: Tipos Futura.
- Trespalcios, J. A. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. España: Ediciones Paraninfo.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ Quisiera solicitarle su colaboración para realizarle una encuesta, sus respuestas serán de mucha ayuda y absolutamente confidenciales. Gracias.

1.- Sexo:

Femenino _____ Masculino _____

2.- Edad:

20-24 _____ 25-29 _____ 30-34 _____
35-39 _____ 40-44 _____ 45-+ _____

3.- Estado civil:

Casado _____
Soltero _____
Unión libre _____
Divorciado _____
Viudo _____

4.- Ingreso mensual:

10,000 - 15,000 pesos _____
15,001 - 20,000 pesos _____
20,001 - 30,000 pesos _____
30,001 o más pesos _____

5.- ¿Habita o trabaja en la zona este?

Habita _____ Trabaja _____

6.- ¿En qué zona vive actualmente?

Zona este _____ Zona Oeste _____

7.- ¿Su vivienda actual es?

Propia _____ Alquilada _____ Prestada _____

8.- ¿Le gustaría vivir en la zona este de Tijuana? Si 1 No 2

9.- ¿porqué? _____

10.- ¿Estaría interesado en adquirir una casa o departamento en la zona Este de Tijuana?

Sí _____ No _____

11.- ¿En qué parte de la zona este de Tijuana le gustaría vivir?

La mesa _____ La presa _____ Insurgentes _____
Florido _____ Blvd. 2000 _____ El refugio _____

12.- ¿Por qué? _____

13.- ¿Cuántos dormitorios le gustaría que tuviera su casa?

Uno _____ Dos _____ Tres _____ Cuatro o más _____

14.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

2,000 - 5,000 _____
5,001 - 10,000 _____
10,000 o más _____

15.- Le gustaría comprar casa o departamento?

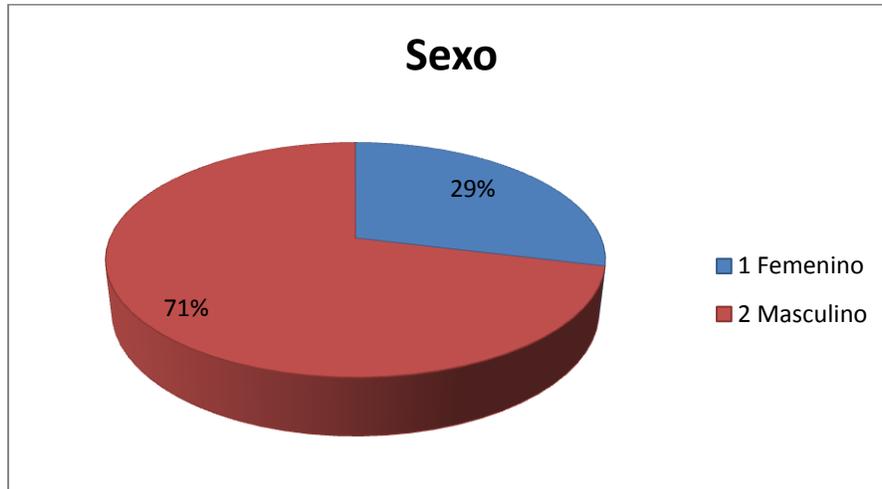
Casa _____ Departamento _____

16.- Si fuera departamento en un edificio, ¿en qué nivel le gustaría vivir?

Primero _____
Segundo _____
Ultimo _____

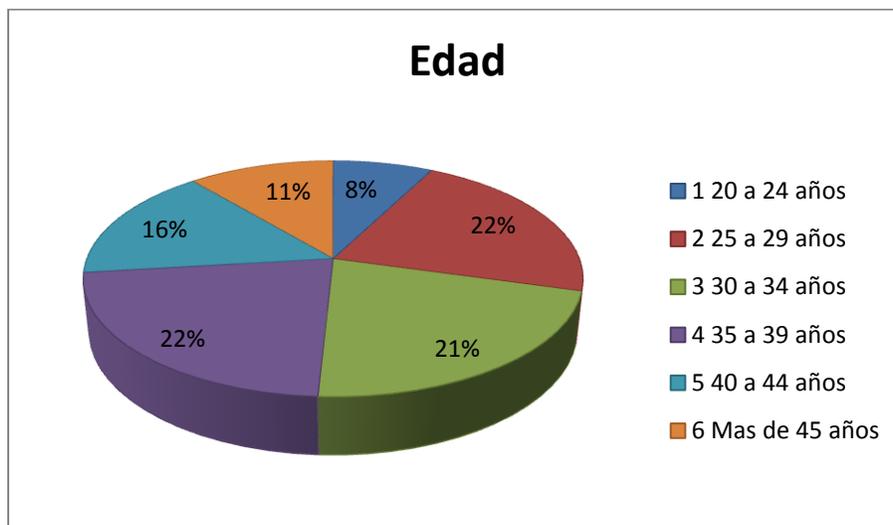
Anexo 2

Gráfica No. 1
Pregunta No. 1



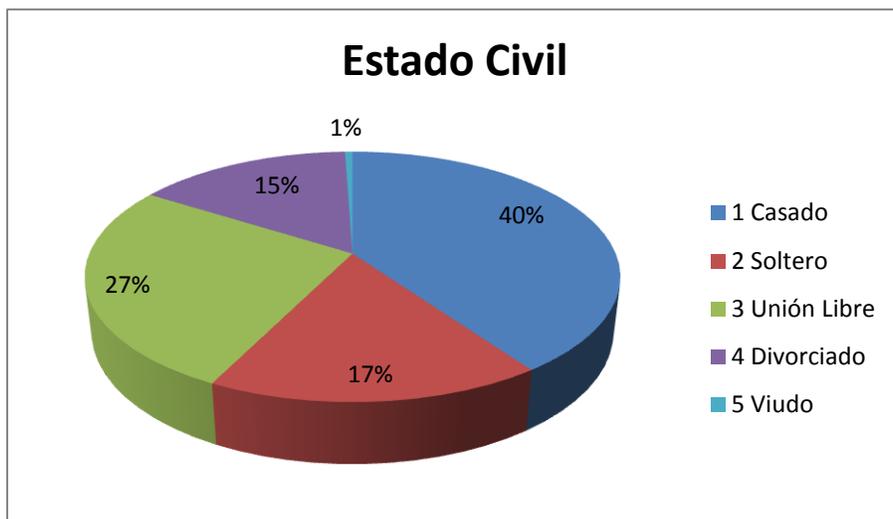
Del total de encuestados el 29% es de sexo femenino y el 71% es de sexo masculino.

Gráfica No. 2
Pregunta No. 2



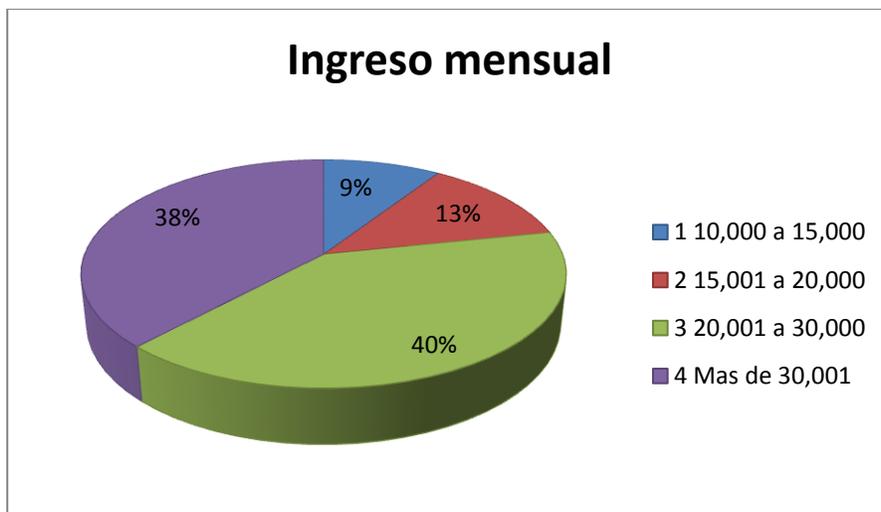
De un total de encuestados el 8% tiene 20 a 42 años, el 22% lo integran el rango de 25-29 años, el 21% tienen 30 a 34 años, el 22% lo integra el rango de 35 a 39 años, el 16% tiene de 40 a 44 años y el 11% tienen más de 45 años.

Gráfica No. 3
Pregunta No. 3



De un total de encuestados el 40% está casado, un 17% soltero, el 27% en unión libre, el 15% está divorciado y el 1% viudo.

Gráfica No. 4
Pregunta No. 4



De un total de encuestados un 9% perciben un ingreso mensual de 10,000 a 15,000 pesos, el 13% de 15,001 a 20,000 pesos mensuales, el 40% percibe de 20,001 a 30,000 pesos y el 38% más de 30,001 pesos mensuales.

Gráfica No. 5
Pregunta No. 5



De un total de encuestados el 47% habita en el sector este y el 53% trabaja en el sector este de Tijuana.

Gráfica No. 6
Pregunta No. 6



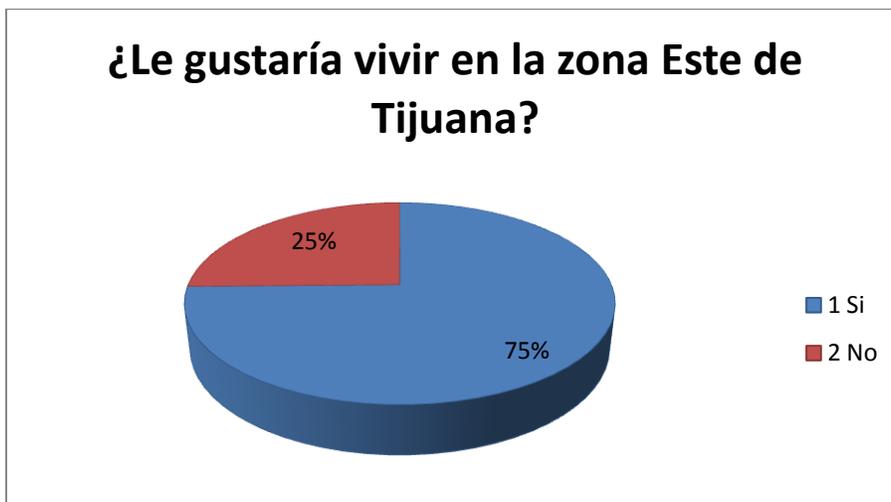
De un total de encuestados el 47% vive en la zona este y el 53% vive en la zona oeste.

Gráfica No. 7
Pregunta No. 7



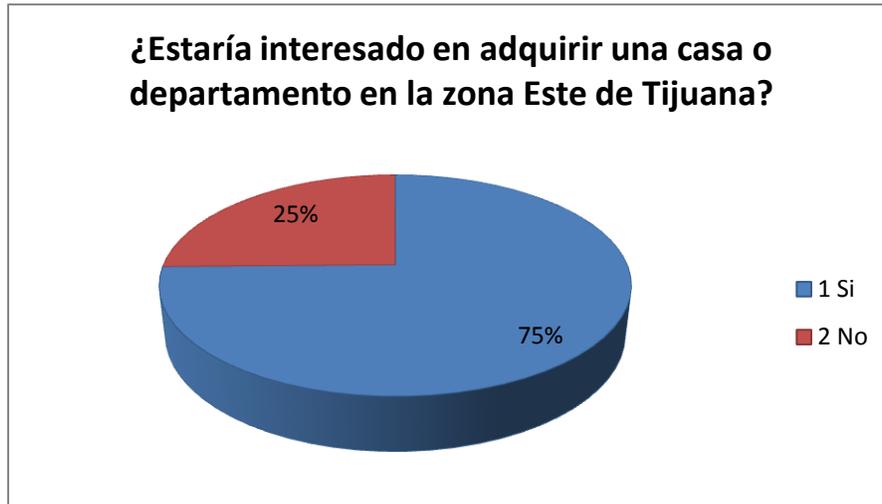
De un total de encuestado el 49% tienen vivienda propia, el 34% renta su vivienda y el 17% es vivienda prestada.

Gráfica No. 8
Pregunta No. 8



De un total de encuestados el 75% le gustaría vivir en la zona este de Tijuana y al 25% no.

Gráfica No. 9
Pregunta No. 10



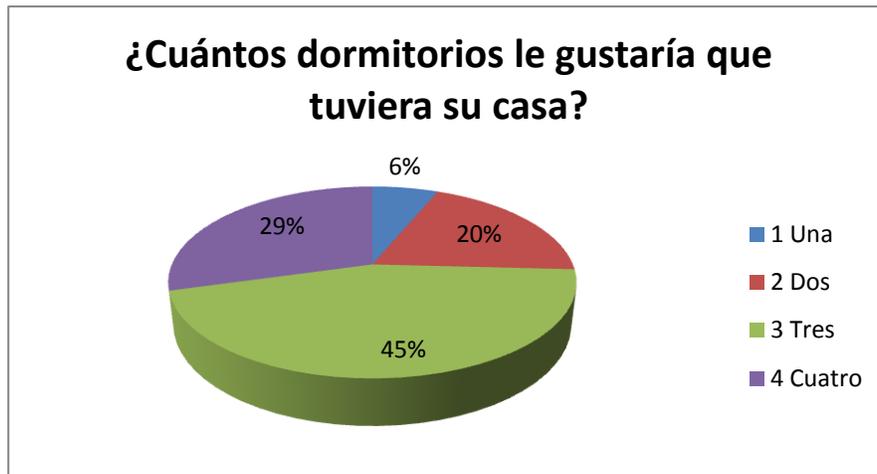
De un total de encuestas el 75% estaría interesado en adquirir una casa en la zona este de Tijuana y al 25% no.

Gráfica No. 10
Pregunta No. 11



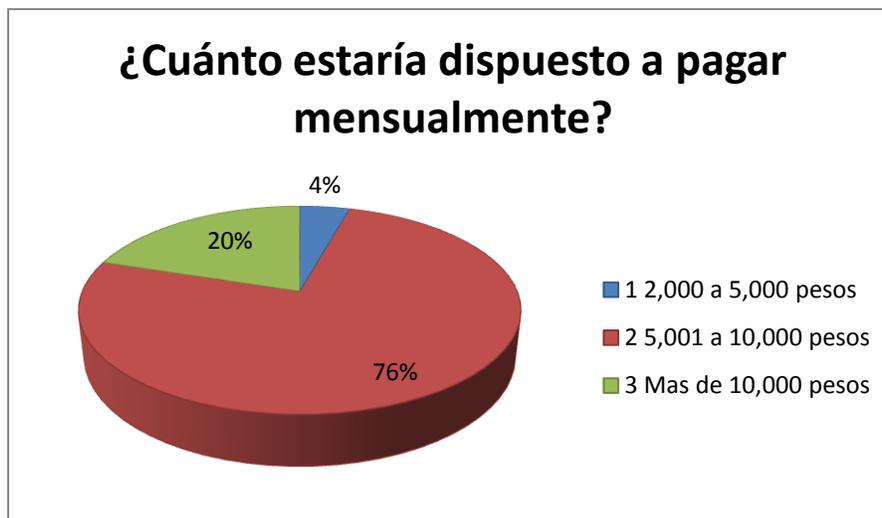
De un total de encuestados el 29% le gustaría adquirir vivienda en la zona de la mesa, al 21% en la presa, al 18% en insurgentes, al 16% en el Florido, al 5% en el Blvd. 2000 y el 11% en el área del refugio.

Gráfica No. 11
Pregunta No. 13



De un total de encuestados el 6% desearía tener una vivienda con una habitación, el 20% con dos, el 45% de tres y el 29% de cuatro o más.

Gráfica No. 12
Pregunta No. 14



De un total de encuestados el 4% estaría dispuesto a pagar de 2,000 a 5,000 pesos mensuales por su vivienda, el 76% de 5,001 a 10,000 pesos y el 20% más de 10,000 pesos mensuales.

Gráfica No. 13
Pregunta No. 1



De un total de encuestados el 79% les gustaría comprar casa, mientras que al 21% les gustaría adquirir un departamento.

Gráfica No. 14
Pregunta No. 16



De un total de encuestados el 41% le gustaría vivir en el primer piso de un edificio, al 10% en el segundo piso y al 43% en el último.

EVALUACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES EN MICROEMPRESAS A TRAVÉS DEL IEREM



Autores

Suly Sendy Pérez
Castañeda
Cauhtémoc C. Campos
Rangel
Fernando Javier García
Colina

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún
GI. Información financiera
para la toma de decisiones*

*Universidad Autónoma de
Tlaxcala
ssendy_2005@yahoo.com.mx
dr_ccc@hotmail.com
cipfea_uat@yahoo.com.mx*

RESUMEN

En el actual entorno competitivo, las microempresas se enfrentan cada vez a mayores riesgos; sin embargo, los procedimientos actuales para medirlos usan comúnmente medidas estadísticas complejas para este sector de la economía, de ahí que el objetivo de este documento sea presentar la metodología que se siguió para la elaboración del Instrumento de Evaluación de Riesgos Empresariales en Microempresas (IEREM), a partir del enfoque del Enterprise Risk Management (ERM), que permite a los empresarios identificar los niveles de riesgos a los que se exponen en sus actividades y de esta manera contar con mayor información para una mejor toma de decisiones. Este estudio se basa en un diseño cualitativo, transversal, no experimental.

Los hallazgos muestran que el instrumento de evaluación propuesto cumple con los niveles de confiabilidad y validez aceptados científicamente, además de considerarse una herramienta sencilla, útil y aplicable en microempresas.

Palabras clave: riesgo empresarial, microempresas, ERM, IEREM.

Introducción

En el actual entorno competitivo de los negocios, las microempresas se enfrentan cada vez a mayores riesgos, que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino amenazan su misma permanencia y dada la importancia que estas empresas tienen en el ámbito económico nacional e internacional, por su contribución al empleo y a la generación de la riqueza, se han constituido en uno de los objetos centrales de estudio de la teoría administrativa, llevando a gestores e inversionistas a prestar más atención a la gestión de los riesgos inherentes y emergentes en estos negocios. De ahí que se considere importante para las empresas tomar ventajas de sus decisiones sobre resultados inciertos, ya que las malas decisiones pueden provocar pérdidas y las decisiones acertadas pueden mejorarla rentabilidad en los casos de oportunidades; sin embargo para medir los riesgos se han usado comúnmente medidas estadísticas (Morales y Morales, 2009); así como distribuciones de probabilidad (Coss, 2003) y a la par con el desarrollo tecnológico, varios investigadores han desarrollado y perfeccionado un gran número de técnicas útiles para tratar el riesgo y la incertidumbre. Estas técnicas van de las más simples a las altamente sofisticadas, aunque todas las metodologías que utilizan conceptos probabilísticos suponen que los valores asignados a las probabilidades ya están dados o que se pueden asignar con cierta facilidad. Ante este panorama se aprecia que no es fácil desarrollar y emplear una metodología del riesgo de aplicación general y menos al contemplarse la situación que vive el pequeño inversionista en países en vías de desarrollo, por lo que no funcionan los enfoques tradicionales sobre el riesgo en este sector.

Considerando este panorama, el presente documento tiene como finalidad presentar la metodología para la elaboración del Instrumento de Evaluación de Riesgos Empresariales en Microempresas (IEREM), a partir del proceso establecido por el Enterprise Risk Management (ERM), de tal manera que los microempresarios cuenten con una herramienta de fácil aplicación, pero sobre todo acorde a sus condiciones de funcionamiento. Para lo cual el presente documento está estructurado en 3 apartados: en el primero se presenta el marco teórico, en donde se aborda el riesgo y el ERM; en el segundo, se aborda la metodología empleada en el estudio para la elaboración del IEREM y en el último, se presenta la forma de interpretar los resultados.

Riesgo y Enterprise Risk Management (ERM)

El interés de abordar el tema de riesgos se observa en estudios realizados a nivel internacional, en donde se destacan los principales a los que se enfrentan los negocios (Marsh, 2012; Cobin, 2011; E&Y, 2010; Aon Corp, 2009), entre los que se encuentran los cambios normativos y legislativos; acceso al crédito; desaceleración económica; incapacidad de atraer o retener talento; mercados emergentes; reducción de costos; operadores no tradicionales; políticas ambientales; aceptación social del riesgo y la responsabilidad social de las empresas; realización de alianzas y transacciones; pérdida de beneficios, daño de reputación; riesgo de liquidez; fracaso en la cadena de suministro... con esto se observa que la forma de hacer negocios ha cambiado y los riesgos han cambiado, ante lo cual Marsh (2012) afirma que desde inicios del siglo XXI estamos en la era de la gestión del riesgo, porque las amenazas que surgen en el ejercicio de toda actividad empresarial requieren ser manejadas adecuadamente para evitar consecuencias económicas no deseadas. De ahí que se considere un área de atención prioritaria para microempresarios, pues al nacer habitualmente de la pasión emprendedora, les hace falta identificar a lo que están expuestos para tomar mejores decisiones.

Bajo este contexto, se hizo indispensable poner más énfasis en la gestión de riesgos relacionados con todos los aspectos del negocio y una de las metodologías que aborda el riesgo de una manera integral se define en términos generales como Enterprise Risk Management (ERM), que describe el conjunto de actividades que las empresas deben realizar frente a los diversos riesgos que enfrentan, esto mediante un método holístico, estratégico e integrado. De los riesgos que se ocupa esta metodología son los financieros, estratégicos, operativos y del entorno, ya que considera que éstos tienen un impacto significativo en la rentabilidad, la eficacia, el crecimiento y la reputación de las empresas.

En este siglo XXI, existen varios aspectos que han impulsado considerablemente la necesidad de la gestión de riesgos en las empresas de cualquier tamaño, que hoy se identifican como las ventajas de la aplicación del ERM, que incluyen continuidad del negocio; preparación para casos de desastre; cumplimiento de las normativas (SOA, 2009), identificación y manejo de riesgos interrelacionados; aprovechamiento de

oportunidades, globalización en un entorno continuamente competitivo (Cueva, 2008), unión de crecimiento, riesgo y rendimiento; mejoramiento en las decisiones de respuesta al riesgo; minimización de sorpresas y pérdidas operativas; identificación de riesgos a nivel de la entidad (Beasley, Pagach y Warr, 2009), en donde se demuestra que las empresas que han gestionado de manera eficiente los riesgos que amenazan su actividad, han sido capaces de sobrevivir a las crisis económicas en mejores condiciones (Marsh, 2012). De ahí la importancia de estudiar el riesgo en microempresas, al ser un sector de gran relevancia económica pero con altos índices de mortandad.

Definición del riesgo

La existencia de numerosas definiciones económicas, financieras y de ingeniería financiera hacen que no exista una concepción común sobre el riesgo; sin embargo, se observa que los conceptos son semejantes y se asocian con diferentes aspectos, entre los que se pueden mencionar la posibilidad de variaciones en los valores esperados, ausencia de conocimiento seguro de eventos futuros o próximos a confrontarse y condiciones inciertas.

En consecuencia, el riesgo se puede entender como la posibilidad de que exista una variación en los resultados esperados, es decir, es cualquier desviación de lo que se esperaba que ocurriera bajo ciertas premisas, por lo que se puede afirmar que el riesgo es un resultado incierto que proviene de una decisión, acción o tarea. Como lo dijo el reconocido padre de la administración moderna "una decisión que no implica riesgo, probablemente no es una decisión" (Druker, citado por Vedpuriswar, 2006).

Lo anterior conlleva a admitir que ante cualquier toma de decisiones se debe tener presente dicho factor condicionante, es decir, que cualquier operación o toma de decisiones lleva implícito un riesgo, lo que hace inferir que las microempresas están expuestas a diversos riesgos por la toma de decisiones de sus dueños, empleados, clientes, proveedores..., lo cual genera la posibilidad de que ocurra un evento adverso con consecuencias económicas negativas para la empresa que puede variar los resultados que estas entidades económicas esperan en cuanto a su permanencia y crecimiento. Vedpuriswar (2006) añade que el riesgo no se puede evitar ni eliminar completamente, por lo que la gestión de riesgos es claro respecto a su reducción al

mínimo con el objetivo de mantenerlo dentro de límites controlables, así como la aceptación del riesgo en sí para obtener la recompensa.

La incertidumbre en los negocios y en la vida en general se dice que existe debido a la naturaleza futurista de los resultados. Para alcanzar en algún momento en el futuro los objetivos, las tareas tienen que haberse realizado; en coincidencia con esto Monahan (2008) afirma que las empresas se enfrentan al riesgo debido a la incertidumbre de los posibles resultados de las medidas adoptadas en el curso de hacer su negocio.

Monahan (2008) sostiene la idea de que el riesgo es la misma incertidumbre, entendiendo al riesgo como una distribución de varias probabilidades para diversos resultados; por su parte, COSO (2004) define la incertidumbre como la que presenta tanto riesgos como oportunidades, con un potencial de erosionar o aumentar el valor. El riesgo es la posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos, y la oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución del objetivo.

Por todo lo antes mencionado, para el presente estudio se toma la definición de riesgo como la posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos (COSO, 2004).

Enterprise Risk Management (ERM)

Aunque la antigua gestión del riesgo en actividades individuales ha mostrado beneficios, existen desventajas en este enfoque por su manejo por “silos”, pues el tratar cada clase de riesgos en un silo separado crea ineficiencias debido a la falta de coordinación entre las demás áreas. Los defensores del ERM argumentan que integrando el estudio de todas las clases de riesgos en la empresa será posible identificar y entender los riesgos inherentes en las diversas actividades de los negocios (Meulbroek, 2002; Hoyt & Liebenberg, 2011). Aunque la gestión de riesgos individuales reduce la probabilidad de pérdidas, existen interdependencias potenciales entre los riesgos de las actividades que pueden no ser notados en el tradicional enfoque de gestión de riesgos; en contraste, el ERM proporciona una estructura que combina todos los riesgos de las actividades

empresariales en un marco integrado que facilita la identificación de tales interdependencias (Hoyt & Liebenberg, 2011).

Por definición y contraste, ERM es visto como el nuevo paradigma en la gestión de riesgos, mientras el viejo paradigma se caracterizaba por evitar las pérdidas dentro de un alcance limitado, separado por función, y hasta el término de la tarea, este nuevo enfoque cubre todos los riesgos, tanto internos como externos, integra y considera todos los riesgos, con el objetivo de mejorar el valor del accionista mitigando los riesgos y aprovechando las oportunidades en un proceso continuo (Dafikpaku, 2011). El enfoque integral que caracteriza a la actual tendencia de la gestión del riesgo tiene por objeto hacer frente a la incertidumbre de la organización (Monahan, 2008). El fundamento del ERM es que el valor se maximiza cuando la toma de decisiones y los objetivos por alcanzar tienen un equilibrio óptimo entre el crecimiento, los objetivos de beneficio y los riesgos (COSO, 2004).

Metodología

Tipo de estudio

El presente estudio tiene un diseño cualitativo, transversal, no experimental y descriptivo. Cualitativo, ya que la medición del riesgo se hizo a partir de la percepción de los dueños de las microempresas; transversal, al realizarse la recolección de datos en un momento en el tiempo para todas las microempresas (mayo de 2013); no experimental, porque no hubo manipulación deliberada variables; descriptivo, al presentar los resultados que arroja el instrumento un perfil de la microempresa a partir de su nivel de riesgos empresariales.

Para la elaboración del instrumento para la medición de riesgos en las microempresas objeto de este estudio, se siguió el proceso establecido por el ERM, integrando los elementos metodológicos que la literatura establece como indispensables para la obtención de resultados científicamente válidos y confiables.

Metodología ERM

La gestión de riesgo considera un proceso de cinco pasos: 1) establecimiento de un contexto; 2) identificación del riesgo; 3) evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados; 4) priorización del riesgo y planeación de respuesta; 5) monitoreo del riesgo.

Debido a que es interés del presente estudio hacer uso de la metodología del ERM para la evaluación del nivel de riesgo en las microempresas, de los cinco pasos que integra, sólo fueron aplicados los cuatro primeros, sin incluir la planeación de respuesta ni el monitoreo.

1. Establecimiento del contexto

Las microempresas tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se afirma que más del 90% de las unidades económicas totales está conformado por las microempresas (INEGI, 2009).

De acuerdo a INEGI (2009), el ritmo de crecimiento de las microempresas, en cuanto personal ocupado total, tuvo un aumento relativo importante en la generación de empleos, pues mientras sus porcentajes de participación en establecimientos fueron 95.9% en 1998 y 95.5% en 2003 y 2009; el personal ocupado total representó 43.4, 42.1 y 45.7%, respectivamente, para esos años, lo que indica que casi la mitad de la población económicamente activa se encuentra en microempresas.

Ahora bien, en cuanto a los sectores, el INEGI (2009) reporta que de acuerdo al número de comercios en el país, el comercio tiene una actividad abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (49.9%) y tres de cada diez personas (30.5%) se dedicaron a esta actividad. Y en cuanto al tamaño, las micro fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total y activos fijos.

A pesar de la importancia económica que se reporta, se observa un alto índice de mortalidad en este tipo de empresas, en donde continuamente se están creando y desapareciendo negocios, es decir, del 100% de empresas que inician actividades, el 24% las suspende a los dos años y el 53% antes de los cuatro (Tan, et al. 2007), lo que indica que sólo el 23% permanece después de los cuatro años de operación. Todo lo anterior

hace indispensable encontrar respuestas para este sector de importancia no solo local y nacional, sino internacional, para su permanencia y crecimiento en el mercado.

2. Identificación del riesgo

El proceso de identificación requiere buscar los riesgos potenciales en cada área de operación e identificar aquellas áreas de mayor significancia que pueden impactar cada operación en un tiempo razonable. La idea no es sólo una lista de cada posible riesgo, sino identificar los riesgos que pueden impactar las operaciones, con algún nivel de probabilidad (Moeller, 2007).

Si se concibe el riesgo empresarial como el conjunto de todos los riesgos de los procesos funcionales que una empresa enfrenta en el curso de llevar a cabo sus actividades (Casualty Actuarial Society, 2003), por lo que después de una revisión de la literatura los riesgos a identificar en las microempresas serán los riesgos financieros, operativos, estratégicos y del entorno que abarcan todas sus actividades funcionales y además coinciden con la perspectiva del COSO (2004) en cuanto a su evaluación de forma integral.

Para lo cual el ERM establece 3 acciones para su identificación (Moeller, 2007):

- a. Presentar los riesgos seleccionados para el estudio.
- b. La selección debe ser compartida con quienes no participaron en la primera identificación y son conocedores de las áreas de riesgo, e
- c. Identificar la población de riesgo, que será el punto de inicio para la evaluación.

a. Riesgos seleccionados para el estudio

Dado que la evaluación de riesgos se hará con la metodología ERM, los riesgos a estudiar fueron los financieros, operativos, estratégicos y del entorno, que a continuación se definen de acuerdo a la concepción de COSO (2004) y Marsh (2012); sus definiciones operacionales se esquematizan en la figura 1.

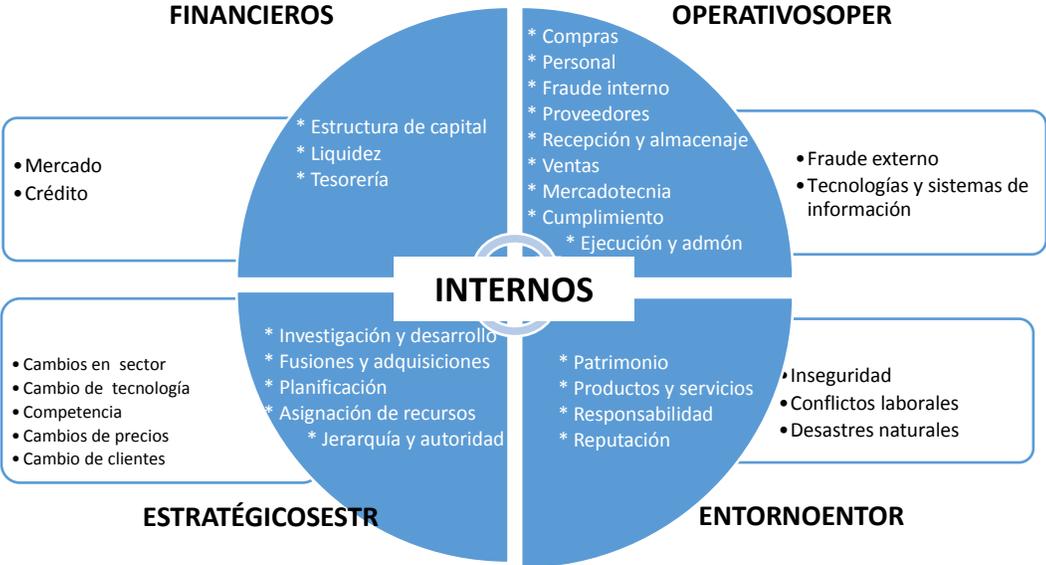
Riesgos financieros: conjunto de eventos de contenido económico que pueden afectar negativamente los objetivos de la empresa en caso de materializarse, se asocian fundamentalmente con riesgos de crédito e insolvencia y con las incertidumbres de las operaciones financieras.

Riesgos operativos: tienen relación con la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en los procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.

Riesgos estratégicos: son los relacionados con las pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación, asignación de recursos, estilo de dirección, ineficiencia en la adaptación de cambios en el entorno;

Riesgos del entorno: comprenden los elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, región y ciudad, además del sector, la industria, condiciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Figura 1. Riesgos empresariales



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología ERM

b. *Evaluación de riesgos a partir de expertos en el área y prueba piloto*

Instrumento de medición

Debido a que es necesario evaluar el riesgo a partir de un indicador que implique algún impacto negativo cuando éste se materialice, son las ventas las que más se ven afectadas, ya que son la fuente de ingresos de este tipo de empresas.

Dado que la metodología del ERM para la medición de riesgos debe ser en términos de viabilidad e impacto, se tomó la escala propuesta por Palma (2011), en la que se entiende por viabilidad la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no están establecidos los controles o la mitigación, mientras que el impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidarse cuál es la huella en términos monetarios, o bien el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de la empresa (Palma, 2011).

Para la evaluación de la viabilidad, se selecciona una categoría del 1 al 5 en relación a la probabilidad de que el riesgo se materialice, lo cual se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Parámetros de viabilidad

Puntuación	Viabilidad	Parámetro de viabilidad
1	Rara vez	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2	Pocas veces	Podría ocurrir alguna vez
3	Algunas veces	Debería ocurrir alguna vez
4	Frecuentemente	Probablemente ocurra una vez
5	Siempre	Ocurrirá en muchas circunstancias

Fuente: Palma (2011).

Para la evaluación del impacto, se selecciona alguna de las consecuencias potenciales del suceso y se definieron también en una escala de 1 a 5, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Parámetros de impacto

Puntuación	Viabilidad	Parámetro de viabilidad
1	Insignificante	No impacta en las ventas
2	Menor	Posibilidades de suspensión de servicios pero el impacto en las ventas es insignificante
3	Moderado	Repercusiones significativas en las ventas
4	Mayor	Suspensión prolongada de ventas
5	Masivo	Afecta a mucho a las ventas

Fuente: Palma (2011).

Para identificar el nivel de validez y fiabilidad del proceso de evaluación de los riesgos y crecimiento en microempresas, se llevaron a cabo dos análisis: juicio de expertos y estudio piloto, que responde este paso de la metodología ERM, en donde se comparten los riesgos con quienes en la primera fase de identificación no participaron; en estos análisis se obtuvieron los siguientes resultados.

Juicio de expertos

La evaluación de la validez de los riesgos considerados, que es la segunda actividad de identificación de riesgos de la metodología del ERM, se llevó a cabo a través del *juicio de expertos*, para lo cual se contó con la participación de personas de amplia experiencia en áreas de investigación administrativa, mercadotecnia, el sector financiero, sector empresarial del área comercial y servicios profesionales contables, quienes emitieron su opinión respecto a la relevancia de cada riesgo en microempresas.

Los resultados de sus opiniones fueron procesadas en SPSS versión 18, a través del estadístico coeficiente Alfa de Cronbach, que reportó una validez de 0.791; por lo que se tuvieron que hacer ajustes en las preguntas sobre de crecimiento, riesgo de investigación y desarrollo y cambios en clientes. Una vez con estos ajustes, se llevó a cabo un estudio piloto.

Estudio piloto

Para este estudio se seleccionó una muestra de microempresas comerciales a la cual se le aplicó el instrumento ajustado de acuerdo con los resultados del análisis anterior, reportando un coeficiente Alfa de Cronbach de .951, por lo que se consideró como un instrumento confiable.

Con estos resultados se obtuvo la versión definitiva del instrumento, el cual consta de 39 preguntas, distribuidas en 3 bloques: a) datos de identificación; b) crecimiento; c) riesgos empresariales (financieros, operativos, estratégicos y del entorno), evaluados en viabilidad e impacto, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Estructura del instrumento

Secciones	Operacionalización de variables	Pregunta
Identificación	Dueño o empleado	1
	Giro del negocio	2
	Subsector al que pertenece	3
	Antigüedad del negocio	4
Crecimiento	Ventas	5
Riesgos financieros	Estructura de capital	6
	Mercado	7
	Crédito	8
	Liquidez	9
	Tesorería	10
	Contabilidad	11
Riesgos operativos	Fraude interno	12
	Fraude externo	13
	Personal	14
	Compras	15
	Proveedores	16
	Recepción y almacenaje	17
	Ventas	18
	Mercadotecnia	19
	TSI	20
	Cumplimiento	21
Riesgos estratégicos	Ejecución y administración de procesos	22
	Cambios en el sector	23
	Cambio de tecnología	24
	Investigación y desarrollo	25
	Competencia	26
	Cambio en clientes	27
	Fusiones, adquisiciones o despojo	28
	Planificación	29
	Asignación de recursos	30
	Cambios de precios	31
Riesgos del Entorno	Jerarquía y autoridad	32
	Patrimonio	33
	Productos y servicios	34
	Inseguridad	35
	Conflictos laborales	36
	Responsabilidad	37
	Desastres naturales	38
	Reputación	39

Fuente: Elaboración propia

c. Identificación de la población de riesgo

La población en riesgo identificada para probar el instrumento fueron 26 microempresas de todos los subsectores del comercio al por menor, reportadas por DENUE (2012).

Evaluación de los riesgos

Para la evaluación de los riesgos, el ERM propone una evaluación cualitativa y otra cuantitativa. Respecto a la primera, es valorar el riesgo en cuanto a viabilidad e impacto, y la cuantitativa debe evaluar los riesgos en términos monetarios en caso de que éste se materialice. Dado que para los microempresarios se hace difícil valorar los riesgos en cuanto a costos, la evaluación de riesgos se hará únicamente en términos cualitativos.

Evaluación cualitativa

Habiendo identificado los riesgos significativos y las microempresas en riesgo, el siguiente paso es evaluarlos por su viabilidad e impacto con el IEREM a partir de la percepción de sus dueños.

Resultados de la evaluación

Medición de riesgos

De acuerdo a la metodología, las valoraciones tomadas del instrumento se pasan a las siguientes tablas:

Riesgos financieros

Riesgos financieros	Viabilidad	Impacto
Estructura de capital		
Mercado		
Crédito		
Liquidez		
Tesorería		
Contabilidad		

Riesgos operativos

Riesgos operativos	Viabilidad	Impacto
Fraude interno		
Fraude externo		
Personal		
Compras		
Proveedores		
Recepción y almacenaje		
Ventas		
Mercadotecnia		
Tecnología y sistemas de información		
Cumplimiento		
Ejecución y administración de procesos		

Riesgos estratégicos

Riesgos estratégicos	Viabilidad	Impacto
Cambios del sector		
Cambio de tecnología		
Investigación y desarrollo		
Competencia		
Cambio de clientes		
Fusiones, adquisiciones o despojo		
Planificación		
Asignación de recursos		
Cambios en los precios		
Jerarquía y autoridad		

Riesgos del entorno

Riesgos del entorno	Viabilidad	Impacto
Patrimonio		
Productos y servicios		
Inseguridad		
Conflictos laborales		
Responsabilidad		
Desastres naturales		
Reputación		

Con estos datos, cada puntuación de los factores de viabilidad e impacto son ubicados en el cuadro de evaluación de riesgos, en el cual se identifican cuatro cuadrantes, considerando el eje de las Y como viabilidad y el eje de las X de impacto:

- I – El nivel de riesgo es relativamente significativo pero no ocurre frecuentemente.
- II – El nivel de riesgo es relativamente significativo y ocurre frecuentemente
- III – El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente
- IV – El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto pero ocurre frecuentemente.

Ranking de riesgos (metodología ERM)

Finalmente, se realiza el ranking de riesgos, para el cual se transformaron los valores de viabilidad e impacto en porcentaje, y se realiza la operación para obtener el resultado de la multiplicación de la viabilidad (F) por el impacto (I), de donde con base en la siguiente tabla.

Una vez que se obtienen las valoraciones del riesgo, en la columna de clasificación se jerarquizan (de mayor a menor, de acuerdo a la puntuación), para obtener los riesgos que mayor exposición tienen a partir de la percepción de sus dueños, lo que permitirá a los microempresarios en qué área funcional de la empresa debe tener más atención y por lo tanto, le permite tener información objetiva para la toma de decisiones.

Riesgo identificado	Viabilidad (F)	Impacto (I)	Valoración de riesgo (F * I)	Clasificación
Financieros				
Estructura de capital				
Mercado				
Crédito				
Liquidez				
Tesorería				
Contabilidad				
Operativos				
Fraude interno				
Fraude externo				
Personal				
Compras				
Proveedores				
Recepción y almacenaje				
Ventas				
Mercadotecnia				
Tecnología y sistemas de información				
Cumplimiento				
Ejecución y administración de procesos				
Estratégicos				
Cambios del sector				
Cambio de tecnología				
Investigación y desarrollo				
Competencia				
Cambio de clientes				
Fusiones, adquisiciones o despojo				
Planificación				
Asignación de recursos				
Cambios en los precios				
Jerarquía y autoridad				
Del entorno				
Patrimonio				
Productos y servicios				
Inseguridad				
Conflictos laborales				
Responsabilidad				
Desastres naturales				
Reputación				

Fuente: Adaptación propia, a partir del Risk-Ranking Chart

Conclusiones

La metodología ERM y el instrumento IEREM para la evaluación de riesgos empresariales en microempresa es útil, aplicable y de fácil comprensión, el cual evalúa a los riesgos a partir de información cualitativa ubicándolos en niveles que permiten visualizar a la empresa en un contexto integral.

Asimismo, es una metodología de fácil aplicación para quienes no tienen conocimientos especializados en la materia, pero que sí viven la experiencia de la actividad empresarial diaria.

Referencias

Aon Corp. (2009) Global Risk Management Survey results 2009. Consultada el 20 de mayo de 2013, de <http://img.en25.com/Web/AON/GlobalRiskManagementSurvey2009.pdf>.

Beasley, M., Pagach, D. & Warr, R. (Enero, 2009). Análisis de la información incluida en los anuncios de nombramientos de altos ejecutivos para supervisar procesos de manejo de riesgos a través de la empresa entera. Risk Management, versión en español. 12, pp.23-29.

Casualty Actuarial Society (2003). Overview of Enterprise Risk Management, consultada en enero de 2013, de www.casact.org/research/erm/overview.pdf.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise Risk Management – Integration Framework. Durham: AICPA.

Coss, B. (2003). Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Ed. Limusa: México.

Cueva, J. (2008). La gerencia de riesgos en tiempos de turbulencias financieras. XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. Madrid, España.

Dafikpaku, E. (2011). The strategic implications of Enterprise Risk Management: A framework. ERM Symposium.

E&Y (2010). The top risk for business, consultado el 17 de julio de 2013, de <http://oldrbd.doingbusiness.ro/en/3/latest-articles/1/414/the-top-10-risks-for-business>

INEGI (2009). Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. México. Autor.

Marsh (2012). La gestión del riesgo en la empresa familiar de Cantabria. España: Autor

Meulbroek, L.K. (2002). Integrated Risk Management for the firm: A senior manager's guide. Journal of Applied Corporate Finance, 14, pp. 56-70.

Moeller, R. (2007). Coso Enterprise Risk Management. Understanding the new integrated ERM framework. Ed. Wiley: Canada, consultado el 16 de junio de 2013 de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sJEMVttNJfsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=COSO+II+Small+and+Medium+Enterprises&ots=AbCpXRCUuC&sig=yTweNJivyN9pGPpxGGdp-q5ktl#v=onepage&q=COSO%20II%20Small%20and%20Medium%20Enterprises&f=false>

Morales, J. & Morales, A. (2009). Proyectos de inversión. Evaluación y formulación.
McGraw Hill: México

The Strategic Implication of Enterprise Risk Management (ERM): A Framework, consultado el 29 de noviembre de 2012, de http://www.irr-neram.ca/pdf_files/basicFrameworkMar2003.pdf.

Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? Ciencias económicas, 29, 1, pp. 629-635.

Risk and Insurance Management Society, Inc. (2006) RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management 2006, consultada de <http://www.RIMS.org/ERM>.

SOA (2009) Enterprise Risk Management (ERM): factsheet, consultado el 18 de marzo de 2013, de www.soa.org.

INNOVACIÓN COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA



Autores:

Jesús Alfonso López
Maytorena
Marcela Rebeca
Contreras Loera

*Universidad de Occidente
Unidad Culiacán*

*maytorena_00@hotmail.com
marcelac25@hotmail.com*

RESUMEN

En las condiciones actuales, donde la búsqueda de la competitividad se ha vuelto uno de los móviles principales de las organizaciones, la innovación puede ser considerada como uno de los factores fundamentales que contribuye al logro de dicha condición en el mercado y el entorno.

El trabajo expone resultados preliminares de la investigación realizada en la organización, con el objetivo de analizar la innovación y competitividad en la cooperativa pesquera. El estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo y se recolectaron datos por medio de entrevistas a miembros y directivos de la cooperativa; la observación y análisis de documentos de la cooperativa. Los resultados señalan que los miembros de la cooperativa se integran con el fin de realizar la captura de camarón en forma organizada implementando innovación en la modificación del proceso productivo, el uso de equipo y herramientas con avance tecnológico; concluyen que en la cooperativa la innovación es lenta debido a la escasez de recursos y las condiciones desfavorables en las que opera, generando limitadas posibilidades de lograr la competitividad.

Palabras clave: innovación, competitividad, cooperativa pesquera.

Introducción

Actualmente la competitividad de las empresas es importante para su sobrevivencia en los mercados. La competitividad considera la posibilidad de obtener una cuota importante de mercado, su mantenimiento así como su crecimiento.

Una de las características de la empresa competitiva se da cuando el cliente tiene preferencias sobre el resto de la competencia, lo que significa que las empresas deben tener presente las necesidades del cliente para definir la oferta de sus productos con el fin de satisfacer sus necesidades, sin olvidar que los clientes aumentan cada vez más sus exigencias.

La globalización es un fenómeno que impulsa a las organizaciones a implementar la innovación en sus procesos, lo que significa que deben prepararse para adaptar las actividades que se llevan a cabo con el propósito de satisfacer un mercado con mayores exigencias.

Fernández y Peña (2009) plantean que la innovación facilita la adaptación de la empresa al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial“.

La innovación organizacional implica el desarrollo de diversas actividades, tales como el cambio en las prácticas de la empresa, la organización del trabajo, las estrategias en precios del producto así como los canales de distribución y empaquetado o presentación del producto, entre otros.

En el caso de las sociedades cooperativas Nieto (2004), señala que en un mundo cada vez más competitivo y riguroso en las reglas del mercado, la competitividad y la innovación se han convertido en un valor consustancial a su naturaleza cooperativa.

En Sinaloa, las sociedades cooperativas de producción pesquera se localizan en áreas desfavorecidas por la economía, para ayudar a los habitantes en su desarrollo económico y social; éstas tienen como objetivo ofrecer servicios de calidad y económicos así como generar beneficios entre los socios, ya que los mismos socios son los que participan tanto en las tareas de producción como en las tareas de dirección.

Este documento tiene como propósito presentar los resultados de un trabajo de investigación más amplio que aborda la innovación y competitividad en la sociedad cooperativa de producción pesquera Boca del Río, la cual se dedica a la captura de camarón en el sistema lagunar Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón; ubicada en el campo pesquero El Castillo en Navolato, Sinaloa.

Revisión literaria

Innovación

Kanter (1985) dice que la principal posibilidad de las organizaciones para mantener sus niveles de resultados es la innovación, esto lo podemos observar en el constante cambio en los procesos y productos de las empresas ya que cada vez tienen un margen de vida menor, esto genera una presión constante por innovar y obtener ventajas competitivas.

Para Dess (1996) la innovación ocurre cuando las nuevas combinaciones de ideas e información producen un cambio positivo. Afuah (1999) define a la innovación como la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un mejor producto o servicio que deseen los clientes. Para Schmoockler (1962) la innovación se define como “la comercialización de todas las nuevas combinaciones sobre la base de la aplicación de nuevos materiales y componentes, la introducción de nuevos procesos, la apertura de nuevos mercados o la introducción de nuevas formas organizativa”.

Schumpeter (1978) nos dice que la innovación es cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica. Para este autor hay cinco situaciones que pueden ser consideradas como innovación, son:

1. Introducción de nuevos bienes o de una clase de bienes.
2. Introducción de un nuevo método productivo, ya existente dentro de un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
3. Apertura de un nuevo mercado.
4. Conquistas de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
5. Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

Cada empresa está relacionada directa o indirectamente por factores de innovación y deben de adoptar la nueva tecnología que se adapte a su manera de trabajo así como desarrollar herramientas innovadoras que le permitan ser competitivos ya que de no adquirir capacidades innovadoras no podrá aprovechar una característica de competitiva importante como nos dicen los autores Hayes y Abernathy (1980) un bajo nivel de adopción de procesos innovadores podría ser causa de declive económico.

Competitividad

Para Hernández (2000) la competitividad es la capacidad de la empresa de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo.

El autor Mercado (1997) comenta que la competitividad es entendida como la capacidad de vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico.

Establecer una estrategia competitiva para la empresa requiere comprende la ventaja competitiva. Esta ventaja procede de las capacidades más fuertes e importantes de la organización y se refleja cuando la organización hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás. También aquellas capacidades importantes que llevan a una ventaja competitiva vienen de los activos o recursos de la organización, eso que tienen y que a la competencia le falta.

La sociedad cooperativa

Herrero (2012) describe a la sociedad cooperativa como sociedades de capital variable constituidas por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socio económicas comunes, con estructura y funcionamiento democrático, para el desarrollo de una actividad empresarial. Para Lara (2009) la sociedad cooperativa es una alternativa de producción en economías

mixtas o planificadas, ya que es un instrumento de transformación social y descansa en relaciones de solidaridad.

Para la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2012) una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, por su lado Lara (2009) define a las sociedades cooperativas pesqueras como la unión de diversas personas dedicadas a la actividad de pesca y que suman sus esfuerzos para mejorar y desarrollar sus condiciones de producción, potenciando el alcance de su trabajo.

Alcaraz (1994) en su investigación “Administración básica para el sector social” describe a la sociedad cooperativa pesquera como una sociedad integrada por personas de la clase trabajadora que tienen como finalidad la de asociarse para capturar, procesar, industrializar y comercializar los recursos pesqueros que les permita aumentar sus utilidades facultados por la Ley General de Sociedades Cooperativas y regulados por la Ley Federal de Pesca.

Objetivos de la investigación

Este documento presenta resultados preliminares de una investigación más amplia; es por ello que se muestra los objetivos que sirvieron de hilo conductor en los hallazgos:

Identificar los modelos de innovación implementada en la cooperativa pesquera

Examinar los elementos de competitividad que están presentes en la cooperativa pesquera

Método de investigación

La investigación se efectuó en la cooperativa pesquera de Boca del Río, ubicada en el campo pesquero El Castillo, Municipio de Navolato, en el estado de Sinaloa, México, bajo el enfoque cualitativo. El levantamiento de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas a miembros y directivos de la cooperativa así como la observación y el análisis de documentos internos de la cooperativa.

Para recolectar la información se visitó a la cooperativa para observar los procesos de innovación utilizados en sus instalaciones, en sus métodos de trabajo práctico o administrativo.

Por otro lado, se entrevistó a socios y a los integrantes del consejo de administración de la cooperativa para recolectar información relacionada con la innovación en la cooperativa. También se entrevistó a empleados de la cooperativa (el contador y la secretaria).

Resultados empíricos

Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Pescadores de La Boca del Río Culiacán S.C.L. de C.V.

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Pescadores de La Boca del Río se ubica en el campo pesquero El Castillo, Municipio de Navolato, en el estado de Sinaloa, México.

De acuerdo con los registros que se tiene en el acta constitutiva, la cooperativa se fundó en los años treinta y se constituyó legalmente el día 18 de octubre de 1941. Se creó con 45 socios y actualmente cuenta con 160 miembros.

Con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas, esta organización cuenta con un consejo de administración y vigilancia, el cual está conformado por un presidente del consejo de administración (Rosario Moreno Robles), un secretario (Luis Enrique Medina Ruelas), un vocal financiero (Mauricio Espinoza López) y un presidente del consejo de vigilancia (Diego Valenzuela Acosta) quienes fueron elegidos en asamblea, por los socios, para el periodo 2011-2013.

La actividad de la cooperativa es la captura de camarón; cuenta con una concesión para su captura en el sistema lagunar de la Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón y en el litoral del océano pacífico; la captura del camarón se lleva a cabo durante siete meses, aproximadamente (del mes de septiembre a marzo), conforme lo establezca la autoridad (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca - CONAPESCA), ya que el camarón es una de las especies que en México se controla a través de veda; con esta medida se busca

garantizar la biomasa del crustáceo para que cumpla con su ciclo biológico de reproducción.

La cooperativa, a través de sus representantes legales, se encarga de proveer a los socios cooperativistas de las herramientas, equipos de trabajo e insumos de pesca para que desarrollen la actividad, por lo que dos meses antes del inicio de la temporada camaronera se gestionan los créditos necesarios para habilitar a todos los pescadores.

En la cooperativa existen reglas internas propuestas por los miembros, una de ellas se relaciona con la forma de realizar las labores, ya que cada uno de los integrantes debe acatar las formas de trabajo general; por otro lado se encuentran las reglas externas que son incontrolables para la organización, tal es el caso de la veda y la normatividad relacionada con la pesca, la cual deben respetar los cooperativistas.

Al surgir un problema en la cooperativa, los integrantes de ésta se reúnen con sus dirigentes y con el personal administrativo para buscar soluciones, en estas reuniones expresan sus ideas y problemas con el fin de encontrar acuerdos de forma democrática.

La cooperativa pesquera Boca del Río obtiene su producto de un bien común como los mares y océanos, por esto deben tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente apegándose a lo que le exige el gobierno ya que esta organización recibe subsidios del gobierno para el desarrollo de sus actividades.

La innovación en la cooperativa pesquera

Con base en la observación, entrevistas y análisis de documentos internos de la cooperativa se encontró que en términos de innovación, la cooperativa ha realizado cambios principalmente en los procesos de captura y los medios que utiliza para ello. En sus orígenes, los pescadores de camarón realizaban un proceso de captura basado en el esfuerzo físico totalmente ya que para transportarse a los espacios geográficos de captura de camarón lo hacían en canoas elaboradas con troncos de álamo y velas para transportarse con el aire, palancas y remos.

Con el transcurso del tiempo, la modernización y el uso de tecnología facilitó el transporte al cambiar a embarcaciones fabricadas con fibras de vidrio y motores marinos fuera de borda. Actualmente los pescadores reciben apoyos para la adquisición de motores ecológicos que reducen la contaminación del medio ambiente; dichos apoyos provienen del gobierno; lo anterior facilitó la transición del traslado en las embarcaciones, basada en la fuerza del pescador a un nuevo esquema a través del uso de motores que requieren combustible. Actualmente la cooperativa cuenta con 80 embarcaciones de las cuales 36 son de motor ecológico de 50 caballos de fuerza. El resto son motores tradicionales con 48, 60 y 115 caballos de fuerza.

En relación al proceso de captura de camarón, ésta se inicia al amanecer de cada día y termina antes de oscurecer, lo que significa que se trabaja alrededor de doce horas diarias; en las embarcaciones se trasladan dos pescadores. Para la captura utilizan sistema de arrastre suripero (redsuripera); también se lleva a cabo la pesca con el sistema antiguo de captura con atarrayas lomerías, este es el sistema con el que iniciaron las cooperativas pesqueras de camarón en Sinaloa, a la fecha son pocos pescadores los que la utilizan ya que se requiere de un mayor esfuerzo físico. En el litoral del pacífico se captura camarón a grandes profundidades con un sistema de arrastre denominado changos aunque esta actividad la realizan en un periodo corto y se lleva a cabo con la salida de grandes embarcaciones.

En relación al producto y su comercialización, los entrevistados señalan que durante la década de los ochenta, la cooperativa logró niveles altos de producción que favorecían la exportación del producto, sin embargo esta actividad la realizaban a través de terceras personas. Actualmente la cooperativa vende el camarón fresco y directamente a intermediarios, lo que significa que no ha logrado instrumentar innovación que permanezca en la organización.

La cooperativa no cuenta con un plan de estrategias a seguir y trabajan de igual forma todas las temporadas y tienen que esperar a que ocurra algún tipo de situación que le permita aprovecharla para tener el acceso a poder cambiar algún aspecto de su manera de trabajo.

Estas situaciones son en su mayoría modelos de innovación que se generan por casualidad y afectan de forma positiva a la organización. El autor Afuah (1999) presenta varios modelos pero son dos los analizados a profundidad ya que son los que se apegan a la naturaleza de la empresa, el primero de ellos es el modelo del medio ambiente local, con lo que la organización se puede ver beneficiada por alguna organización externa a ella como universidades, laboratorios o algún proceso que solo se presente en la localidad de la cooperativa y que esta pueda beneficiarse positivamente al tener una relación directa con estas organizaciones y aprovechar esta relación para obtener nuevas tecnologías que le permitan innovar para mejorar en alguno de sus procesos o herramientas de trabajo.

El otro modelo que se apega a la cooperativa es el de la matriz de familiaridad, dada su naturaleza de escasos recursos, no tiene la capacidad para invertir en investigaciones o crear innovaciones costosas pero al tener algún tipo de relación o experiencia con algún método o herramienta de mejora, se puede sugerir y en base de trabajo poder generar algún tipo de beneficio para la organización, en este caso podría ser algún miembro de la cooperativa con experiencia en otro lugar de trabajo quien proponga una mejor forma de trabajar.

La innovación que lentamente ha desarrollado la cooperativa ha ayudado a la organización a ser más productiva y generar más ganancia. El uso de las atarrayas suriperas ayuda a capturar mayor cantidad de camarón con menor esfuerzo, esto permite vender más producto y aumentar las utilidades de la cooperativa sin tener un desgaste físico excesivo. También el uso de motores ecológicos les ayuda a ahorrar al no gastar combustible en exceso. El cambio que se produjo al utilizar motores de gasolina en vez de remos ayuda a transportar el producto velozmente para que pueda ser manipulado sin perder tiempo para que no pierda calidad y se venda en óptimas condiciones.

Por otra parte, el tamaño de las embarcaciones también ha ayudado ya que permite mantener más producto dentro de ella, y así no tener que realizar varios viajes a dejar el camarón en las instalaciones de la cooperativa, la innovación ha ayudado a la cooperativa a capturar más camarón, ahorrar en combustible, hielo e insumos y a poder vender más producto de mayor calidad.

Respecto a innovación administrativa, la cooperativa pesquera ha podido aprovechar los apoyos que ofrece el gobierno, para adquirir embarcaciones, motores ecológicos y combustible y actualmente participan en la formación de una empresa integradora a través de la cual se contempla elevar los beneficios para todos sus integrantes.

Estos son las formas de innovación que se han implementado actualmente en la cooperativa pesquera Boca del Río y se continúa trabajando en el perfeccionamiento de estos métodos que en comparación a otros sectores de la localidad o en otros tipos de empresas mercantiles parecieran procesos de uso diario pero se debe de tomar en cuenta el sector donde se desarrolla esta sociedad y de la dificultad que es para ellos el innovar constantemente.

La competitividad en la cooperativa pesquera

La cooperativa tuvo una producción durante el periodo 2012-2013 de 47,700 kilos de camarón; capturando camarón de altamar, grande, mediano, chico, pequeño y pulga. El 50% de la producción fue de camarón mediano y chico mientras que el 25% fue de camarón grande. Durante el periodo 2011-2012 la producción fue de 103,172 kilos, reflejando una disminución en la producción del 54%.

Estos datos muestran como la organización no puede incrementar su producción cada temporada ya que la captura se debe a factores externos y los pescadores solo capturan lo que pueden sin tener un comparativo.

Debido a la escasez de recursos financieros y las condiciones actuales en sus niveles educativos, no se cuenta con la capacitación para diseñar estrategias que les permita tener una ventaja competitiva ya que eso implica mayores costos y al querer competir con productos similares les es difícil mantenerse.

Al hacer las compras de insumos sin una comparación previa y vender todo el producto a un solo cliente a bajo precio no le permite tener un liderazgo de costos en alguno de sus procesos por lo cual les es aún más difícil competir.

Por último una desventaja aun mayor es la que solo se comercializa un producto mientras que otras organizaciones similares cuentan con concesiones para la captura y venta de otras especies.

Conclusión

La cooperativa pesquera sinaloense opera en una comunidad rural habitada por 1300 habitantes, la población vive de la realización de actividades primarias como la pesca y la agricultura; la industria no está desarrollada lo que nos indica que su economía es precaria. Por otro lado, la infraestructura es deficiente, es una comunidad que carece de servicios públicos básicos como alumbrado público, servicio de conexión a internet, calles de tierra, entre otros.

En el campo pesquero El castillo existen cuatro cooperativas pesqueras, todas integradas por los pescadores de la zona, quienes se convierten en los proveedores principales de la familia. En la cooperativa Boca del Río la mayoría de sus miembros manifiestan un lazo familiar, que ha trasladado de generación en generación el deseo y gusto por la pesca. Actualmente se cuenta con socios que han promovido a los hijos su integración en la cooperativa.

La innovación en la cooperativa pesquera es lenta ya que ésta se ubica en zonas económicamente desfavorecidas y esto es una barrera para generar mejoras que puedan ayudar en los procesos de su trabajo diario. Por otro lado, se identificó que aun cuando han modificado el equipo utilizando embarcaciones y motores con tecnología ecológica, no todos los socios han podido adquirir equipo con nueva tecnología; los pescadores señalan que el uso de esta tecnología ha facilitado el trabajo ya que es menos cansado que con el equipo antiguo. En la cooperativa pesquera la innovación es gradual, ha mejorado las prácticas existentes pero al mismo tiempo ha sido poco significativa debido al aumento de la pesca furtiva y la problemática del cambio climático, generando que los niveles de captura no sean los esperados generando con ello dificultades para convertirse en una organización competitiva.

Referencias

Alcaráz, Emilia. (1994). Administración básica para el sector social. México: Secretaría de pesca.

Afuah, Allan. (1999). La dinámica de la innovación organizacional. Estados Unidos: Editorial Oxford.

Alianza Cooperativa Internacional (2012)

Dess. (1996). Strategies Management. McGraw-Hill Education.

Hayes, R.H.; Abernathy, W.J. (1980). *Managing our way to economic decline*, vol. 58. Harvard Business Review.

Hernandez, Enrique. (2000). La competitividad industrial en México. México D.F. Editorial Plaza y Valdez.

Herrero, G. (2012). Estudios jurídicos sobre economía social. España: Marcial Pons.

Kanter, R. M. (1985). *The change masters. Innovation & entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.

Lara, G. (2009). Visión global de las cooperativas. España: Editorial Plaza y Valdez.

Mercado, Ernesto. (1997). Productividad, Base de la competitividad. México. Limusa.

Schumpeter, J. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de Cultura Económica.

Schmookler, J. (1962). Fuentes económicas de la actividad inventiva. *Journal of economics history*.

EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO DE LA TIERRA. CASO DEL MUNICIPIO DE PACHUCA 2009-2012



Autores

Alinne Braga Gotuzzo
Heriberto Moreno Islas
Heriberto Moreno Uribe

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias
Económico Administrativas
CA. Contaduría*

*abgotuzzo@hotmail.com
hmorenoislas@hotmail.com
hmoreno_uribe@hotmail.com*

RESUMEN

Para precisar el tema se hace indispensable ubicar el ámbito, el espacio, el terreno, el lugar del que partiremos y al cual finalmente arribaremos, para poder hablar de la administración como actividad de carácter profesional, como quehacer central y definitorio ante la problemática mundial del cambio climático. Es decir, sabiendo nosotros que las organizaciones son esos entes sociales que buscan alcanzar un determinado objetivo o propósito y que necesariamente requieren ser administradas a favor de la supervivencia de la humanidad.

El administrador en la lógica tesis de actuar ante un sinnúmero de actividades; en pocas palabras, tomar decisiones con base en una ética a favor de la vida, entre las que, seguramente, se puede atender el macro problema del cambio climático de la Tierra.

Palabras clave: administración, problema mundial, cambio climático.

Introducción

De entrada se tiene la impresión de que el papel que realiza la administración⁹ ante el cambio climático de la Tierra, es el mejor de los casos, residual. ¿Es esto así? Para nada. Conforme se va profundizando en el prácticamente proceloso e inédito tema, en nuestro país, del cambio climático, se va teniendo la certera percepción de que la administración ha venido teniendo y muy seguramente seguirá asumiendo una amplísima y compleja actividad así como responsabilidad, sobre todo en procesos alusivos a la toma de decisiones en tan delicada materia. En efecto, los administradores deberán, con el mayor conocimiento de causa posible, jugar roles más críticos, responsables y sobre todo comprometidos con el medio ambiente circundante. La realidad incontrovertible es así como se nos presenta.

Para precisar el tema se hace indispensable ubicar el ámbito, el espacio, el terreno, el lugar del que partiremos y al cual finalmente arribaremos, para poder hablar de la administración como actividad de carácter profesional, como quehacer ante el cambio climático. ¿Cuál será ese espacio? Por lógica y siguiendo la perspectiva epistemológica, no puede ser otro, que el de las organizaciones. Es decir, sabiendo nosotros que las organizaciones son esos entes sociales que buscan alcanzar un determinado objetivo o propósito y que necesariamente requieren ser administradas.

Dicho en otros términos, la epistemología, definida de manera un tanto cuanto reduccionista, podemos decir, de manera enfática, que estudia el cómo se produce el conocimiento¹⁰ de una determinada materia, asignatura, tema o saber. Esto es, a la epistemología le interesa saber cómo se construye el conocimiento, en el presente caso, el de la administración; adicionalmente, también es de su incumbencia, el saber cuáles

⁹ Por razones de enfoque, resulta muy conveniente advertir que estamos excluyendo, de manera consciente, de este trabajo a la administración pública; sin embargo, no dejamos de reconocer que existen ciertos estudiosos del tema, los cuales, afirman enfáticamente que la administración pública y la privada son ramas especializadas de la misma ciencia administrativa y, por tanto, sus principios teóricos tienen bases científicas comunes, puesto que ambas son parte de un todo. **Cfr:** Wilburg Jiménez Castro. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. 4ª. ed. México. Fondo de Cultura Económica. 1974, p. 32. Incluso hemos dejado atrás la tentación de aludir y manejar el controvertido enfoque denominado: <La Nueva Gerencia Pública>, remedio propuesto desde el manto de la economía neoclásica y especialmente desde el neoliberalismo engendrado en la escuela austriaca y la opción pública estadounidense. **Cfr:** Omar Guerrero. *La nueva gerencia pública*. México. Fontamara. 2004, p. 53.

¹⁰ Ciertos epistemólogos aducen que esta disciplina se encarga, de manera básica, del estudio del conocimiento en sí; entre el que se encuentra, desde luego, la construcción de dicho conocimiento.

son sus principios, qué conceptos utiliza y como los va definiendo, en qué fundamentos se sustenta dicha materia (seguimos pensando en la administración) y cuáles son las leyes en que se soporta dicha materia (la administración). Como se aprecia, no estamos hablando de poca monta, de algo poco significativo. Por el contrario, es realmente valioso e importante lo que tiene debidamente encomendado la epistemología. Pero también, por otra parte, la epistemología aprecia y valora, con el debido cuidado, cómo en ese determinado saber (continuamos con la administración), se determina su objeto de estudio; esto es, cuál será la masa crítica al que dirigirá su análisis; en pocas palabras, su espacio de estudio al cual se dirigirá. En el caso que seguimos suponiendo (el de la administración), su objeto de estudio no puede ser otro —siempre epistemológicamente hablando— que el de las organizaciones. ¿Todas, sin excepción? Claro que sí, todos y cada uno de esos entes sociales, llamados organizaciones, serán parte de su irrenunciable quehacer cotidiano. Ahora bien, el escudriñar, el profundizar en la parcela de las organizaciones es otro tema, el cual, ni remotamente, hurgaremos en esta ocasión. Asimismo, es conveniente el decir que, si bien es cierto que existe, desde la perspectiva epistemológica, un objeto de estudio; no menos cierto, es que también debemos tratar el tema del sujeto; esto es, en el multicitado caso, de la administración y de saber quién la ejecuta, quién la lleva a cabo: el administrador. ¿Qué es entonces un administrador, desde la rigurosa óptica epistemológica? Tampoco será asunto a tratar en el presente espacio. Lo dejaremos para otra mejor oportunidad.

Pues bien, sí las organizaciones requieren *a forziiori* ser administradas, al llevarse a cabo esta actividad o proceso —con independencia de cuál sea el enfoque que se asuma—, el administrador puede o bien está en la lógica tesitura de actuar ante un sinnúmero de actividades; en pocas palabras, tomar un número determinado de decisiones, entre las que, seguramente, se puede establecer, el cambio climático de la Tierra. ¿Por qué afirmamos esto? Por razones jurídicas, políticas, sociales, culturales, educativas; pero también, medioambientales.

Por lo expresado en el párrafo anterior, resulta muy importante y decisivo el precisar que, sabiendo que el cambio climático de la Tierra es un fenómeno multifactorial, no analizaremos, en el presente trabajo, ni remotamente, sus muy diferentes y heterogéneas facetas. Lo que queremos decir es que, el fenómeno del cambio climático, exhibe un amplio abanico de temas y problemáticas que, de una manera u otra, se le vinculan de

forma directa e indirecta; las cuales van desde la disposición del agua dulce, pasando por la elevación del nivel de las playas y las costas, hasta llegar a las migraciones humanas y de animales; todo ello, sin poder omitir los huracanes, ciclones y tifones, para ya no hablar de la desertificación o el exceso de lluvia, o por el contrario, la ausencia de agua de lluvia. Pues bien, todos estos temas y un buen número de ellos más, no serán tratados, de manera intencional, en el presente trabajo. Estamos absolutamente convencidos de que su análisis merece un espacio más específico y amplio; sin embargo, algunas de estas problemáticas serán marginalmente enfocadas y tratadas. Lo que en definitiva se quiere significar es que, hasta donde esto sea posible, nos limitaremos, en toda su amplitud y profundidad, a la parcela estricta de las organizaciones y sus diversos actores, teniendo siempre en el tapete de la discusión a los administradores mismos.

Así pues, para el administrador moderno, que actúa de manera racional en las millones de organizaciones establecidas a lo largo y ancho de todo el mundo globalizado, no le debe resultar ajeno el enfrentarse —ya sea de manera directa o bien indirecta— de vez en vez, a la problemática del cambio climático de la Tierra. De esta suerte, el quehacer profesional del administrador debe ser perneado e incluso, en un buen número de casos, determinado por cuestiones éticas¹¹; es decir, de absoluta responsabilidad y compromiso ineludible frente al medio ambiente circundante. Resulta obvio, en consecuencia, para la administración, que su espacio más asequible serán las organizaciones, mejor conocidas por el nombre genérico de empresas. En definitiva, son estos entes sociales, en donde con mejor conocimiento de causa vienen actuando los administradores.

Hablar de ética en la administración no es poca cosa; en efecto, existe la idea errónea de que la ética (en los negocios, como algunos autores pragmáticos le llaman, por lo que preferimos vincularla, en toda su dimensión, con la administración) tiene un valor, en el mejor de los casos, simbólico. Nada más alejado de la realidad. Debemos decir que la ética en la administración de manera particular y en las organizaciones de forma general, tiene un peso específico trascendente. Pero también es importante dejar claro que al referirnos al tema de la ética, estaremos aludiendo a una ética de corte material. ¿En qué

¹¹ Es importante dejar en claro que “el saber ambiental no se constituye sólo por la aplicación de la matemática o la teoría de sistemas a los paradigmas y métodos de las ciencias <ambientales>. Las estrategias del saber ambiental desbordan las correlaciones posibles de lo ya dado, para abrir un proceso de construcción de la historia, bajo nuevos principios **éticos** y procesos materiales que afectan las formulaciones y desarrollos de las ciencias”. **Cfr:** Enrique Leff, *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. 4ª. ed. México. Siglo XXI. 2004, p. 202.

se distingue la denominada ética material? Pues en simple y sencillamente en que se enfoca básicamente a todo aquello que vaya en favor de la vida. En este sentido, lo que no se enfoque hacia la vida; es decir, que vaya en contra de ella, o para decirlo de otra manera, lo que esté a favor de la muerte, pues no podrá resultar, para decirlo con una sola palabra, ético. En ese sentido, sólo es ético aquello que esté a favor de la vida misma.

Ahora bien, es menester en este espacio y en este preciso momento, el expresarlo sin dilaciones ni reservas, pero sí con genuina autocrítica, es la administración una de las disciplinas de carácter social y humano, de las que, desafortunadamente, menos interés ha venido mostrado, tanto hacia el saber ambiental y el pensamiento de la complejidad, como en lo referente a las actitudes y compromisos que se deben asumir, desde la parcela de las organizaciones mismas, con los administradores a la cabeza, en el día a día en que se vive, hacia la causa medioambiental. Lo que se quiere significar es que, desafortunadamente, existe una evidente miopía y un muy corto alcance de miras, en cuanto a las políticas y la toma de decisiones hasta ahora manifestadas, por parte de los administradores en general, hacia el medio ambiente que nos circunda.

Lo anterior nos preocupa sobremanera, ya que en resumidas cuentas, coincidimos con el nutrido grupo de intelectuales mexicanos, los cuales estiman y llegan a precisar que una sociedad como la mexicana enfrenta tres retos fundamentales: **1)** Llegar a superar el subdesarrollo económico que históricamente venimos padeciendo. **2)** Disminuir las profundas desigualdades socioeconómicas, y **3)** Evitar o al menos aminorar el grave deterioro del medio ambiente. Se trata, como puede entenderse fácilmente, de desafíos que desbordan los debates propiamente ideológicos o partidistas en la medida en que ponen en juego la sobrevivencia misma de las sociedades. En consecuencia, ninguna fuerza política razonable y moderna, puede desentenderse de estos tres retos, por más que puedan variar los enfoques sobre la manera de encararlos. Por ello mismo, estos problemas tendrán que abordarse desde una perspectiva holística; es decir, como cuestiones que conciernen a la nación en su conjunto y que exigen y demandan compromisos de todas las fuerzas sociales y políticas, e incluso compromisos de carácter internacional¹². Como bien puede advertirse, de esta magnitud es la encomienda que nos

¹² José Blanco Mejía, Julia Carabias, Rolando Cordera Campos, Pablo Pascual Moncayo, Enrique Provencio, Luís Salazar, Adolfo Sánchez Rebolledo, Raúl Trejo Delabre y José Woldenberg. “Desarrollo, desigualdad y medio ambiente”, en:

proponemos enfrentar, desmarcándonos, desde luego, de los dos primeros desafíos, los cuales, por supuesto, están más allá de nuestros afanes. Sin discusión alguna, tenemos pues bastante claro nuestro objeto de estudio de la presente investigación.

Estamos lo suficientemente conscientes para que, históricamente hablando, el saber que el llegar tarde a los acontecimientos de esta índole, característica o naturaleza —tal y como lo preconiza el filósofo alemán, Guillermo Federico Hegel (1754-1846)—, es una forma de no llegar nunca. Tal es el caso ocurrido a los norteamericanos y a los pobladores de la Europa Occidental; en efecto, estos habitantes arribaron al capitalismo de manera oportuna; esto es, con la puntualidad debida, por lo que, relativamente hablando, sus costos fueron bastante bajos y las facilidades obviamente muchas, instalándose en consecuencia, no sin antes superar una serie amplia de vicisitudes, en lo que hoy conocemos como la modernidad. Mientras tanto, por ejemplo, a los países de América Latina no les fue posible jamás el consolidar un capitalismo desarrollado, con características originales. Entre otras razones, por el arribar tarde a encarar el fenómeno. Bajo esta lógica, éstas naciones del subcontinente americano, serán las que encarnen lo que con gran acierto, Jürgen Habermas denominaría: <El Capitalismo Tardío>¹³. Esta misma situación es la que, con toda la sinceridad del caso, no estamos deseando para nuestro país en materia medio ambiental. Habrá que dejarlo bien establecido: tenemos todo para no llegar tarde —una vez más— a la cita con el medio ambiente. El no hacerlo, tal y como se debe y puede, será una irresponsabilidad de consecuencias incalculables. La clase política de hoy tiene, una vez más, tan grave decisión en sus manos. ¡Ojala y no lo olvide o eche en saco roto!

Es más, bien sabemos que al referirnos al cambio climático y su efecto sobre el medio ambiente, pocas personas son las que ponen en duda que dicho cambio se debe fundamentalmente a la quema de hidrocarburos provenientes de residuos fósiles¹⁴. De lo

Pablo Pascual Moncayo y José Woldenberg (Coord.) *Desarrollo, desigualdad y medio ambiente*. México. Cal y Arena. 1994, pp. 10-1.

¹³ Jürgen Habermas. *El capitalismo tardío*. Madrid. Harla. 2004, p. 48 y ss.

¹⁴ Aunque esto parece obvio, es menester el respetar a todos aquellos que están en contra de la versión antropogénica y que tienen otros argumentos muy distintos; es decir, los científicos e intelectuales que esgrimen que el calentamiento de la tierra se debe simple y sencillamente a un fenómeno cíclico específico de nuestro astro rey (el sol); por lo mismo, los seres humanos que vienen poblando el planeta tierra desde hace miles de años, no tienen nada que ver con el cambio climático.

que trata pues, es de generar una cierta energía (en nuestro caso la que impulse a los vehículos de combustión interna). Pues bien, con más o menos precisión se sabe, que las fuentes primarias de energía que dominan en el mundo son los hidrocarburos y en la actualidad corresponden al 80 por ciento de toda la energía primaria producida y consumida. En México, por desgracia, la dependencia es mayor, en el año 2009 el 92 por ciento de la producción de energía primaria correspondía a combustibles fósiles (90 por ciento de hidrocarburos y 2 por ciento carbón); paradójicamente, a los ritmos de producción actuales, las reservas probadas de hidrocarburos en México se agotarán en 9.2 años¹⁵.

Habría que decir que los diversos especialistas en la materia, han arribado, de manera venturosa, a la evidente e irrefutable conclusión de que el cambio climático es resultado, principalmente, de la actividad humana. En ese orden de ideas, tenemos que el uso intensivo —y a veces hasta irracional— de combustibles fósiles (como es el caso específico del carbón, petróleo, gasolinas, diesel, gas natural y los múltiples combustibles derivados del petróleo), así como la inveterada quema y pérdida de bosques, son dos de las principales fuentes de este grave problema. Por sí lo anterior resultara insuficiente, podemos añadir, por ejemplo, uno de los últimos casos de los estragos que el cambio climático está, indudablemente, produciendo. Nos queremos referir —no obstante no ser ámbito geográfico de la presente de carácter doctoral— a la pérdida irreversible de arrecifes de coral del mar Caribe, lugar muy próximo a las playas de Cancún, Quintana Roo, en la República mexicana, en donde con el incremento de sólo un grado centígrado en la temperatura de los océanos, se está ocasionando el blanqueamiento masivo de las colonias de coral, lo que, desgraciadamente, produce la muerte, con lo que se traduce en la pérdida irreparable de miles de especies, pues estos ecosistemas son los más diversos del planeta, explicó Roberto Iglesias Prieto, académico e investigador del Instituto de Ciencias del Mar y Limnología de la Universidad Nacional Autónoma de México¹⁶ Hechos como este, se repiten por doquier.

Con el ánimo de no dejar una especie de “cabo suelto”, al referirnos al tema de la energía —sobre todo porque en ella, en el tipo de energía que lleguemos a utilizar se encuentra

¹⁵ Claudio A. Estrada. “La energía y su problemática”, en *Reforma*. México. 19 de abril de 2008, p. 15.

¹⁶ Gaceta UNAM. *Pérdida de arrecifes de coral a causa del cambio climático*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Gaceta UNAM No. 4079. 12 de junio de 2008, p. 10.

buena parte de la solución a nuestro presente trabajo de — y empatándolo con aquello de “no llegar tarde” (históricamente hablando, por supuesto), debemos de manera enfática decir que, nuestro país, está bastante bien dotado, es pues robusto, para emplear — ventajosa y sustentablemente— energías de las denominadas renovables; las cuales, dicho sea de paso, vendrían a resultar ser la solución del problema que estamos planteando; sin embargo, esto, lastimosamente, desde la óptica política, todavía no se empieza ni siquiera a plantear, menos aún a discutir¹⁷. Dejemos ahora debidamente clarificadas qué son las fuentes de energía renovable. Las fuentes renovables de energía son aquellas que por su cantidad en relación a los consumos que los seres humanos pueden hacer de ellas son inagotables y su propio consumo no afecta al medio ambiente. Ellas son: la energía solar, la eólica, la biomasa, la geotérmica, la mini y micro-hidráulica y la oceánica. Pero lo más importante de todo esto —para no llegar tarde una vez más— es que México cuenta, como bien lo apunta el Director del Centro de Investigación en Energía de la UNAM, el Dr. Claudio A. Estrada, con abundancia de recursos de las llamadas energías renovables ¡incluso mucho más que de hidrocarburos! y con recursos humanos capaces y bien calificados para generar investigación y desarrollo, así como para apropiarse o crear las tecnologías de energías renovables y promover una industria genuinamente nacional¹⁸. ¡Ni más, ni menos!

Resulta innegable que frente al fenómeno del cambio climático de la Tierra, no obstante los detractores que siempre persistirán, subsiste un amplio consenso sobre su importancia y la urgencia de tomar decisiones trascendentes al respecto; empero, lo paradójico del caso es que, prevaleciendo amplias mayorías totalmente conscientes del grave problema del deterioro medioambiental que estamos viviendo, pero que, desafortunadamente muy pocos hacen algo al respecto, y tal pareciera que el problema se complejiza, se agrava y se nos viene encima, sin que nadie haga nada al respecto. La situación, en pocas palabras, se presenta patética.

¹⁷ Lo que hoy se empieza a discutir es el asunto de PEMEX y su futuro, al grado de que un grupo de partidos políticos tienen de hecho “clausurado” el Congreso mexicano. Resulta obvio que las energías renovables todavía no pernean en amplísimos sectores de la población mexicana y menos en su clase política. Debemos reconocer que, en los actuales momentos históricos del país, lo que se aprecia, para la población en general, lo que realmente vale, lo significativo, es, quién lo pensara, la inmediatez. Lo de largo plazo, pues dejémoslo para otra buena oportunidad.

¹⁸ Claudio A. Estrada. *Op. Cit.* p. 15.

¿Por qué sucede esto? La verdad es que no existe la acción social¹⁹ o colectiva suficiente para revertir el estado de cosas prevaleciente. Asistimos así o estamos frente a una enorme paradoja: por una parte se nos agudizan los problemas inherentes al cambio climático, cobrando sobre ello plena consciencia amplios sectores de la población; y por otra parte, las organizaciones y en específico sus administradores —supuestos líderes, ya que, se dice, son supuestamente capaces y están capacitados para conducir a sus subordinados al logro de metas u objetivos valiosos— no se avizora, por parte de ellos, toma de decisiones alguna (en uno u otro sentido), simplemente existe la contemplación, la inacción, la parálisis casi total.

De todo lo dicho hasta aquí y que hayamos podido válidamente argumentar, es indiscutible que esta última situación —la discernida en el anterior párrafo— plantea y con la suficiente nitidez nuestra problemática más significativa a resolver. En efecto, de nada o muy poco podrán servir los millones y millones de organizaciones y empresas de todo el mundo —en el caso de México estamos hablando en alrededor de un millón de organizaciones y empresas—, sí para ello, sus líderes; esto es, sus administradores no ponen en práctica, no llevan a cabo, no ejecutan la acción social; dicho en otros términos, asumiendo como hasta la fecha, una actitud contemplativa, o en el mejor de los casos reactiva, olvidándose de su rol proactivo ante el cambio climático de la Tierra.

¹⁹ No está por demás decir que en todo nuestro trabajo hemos “rescatado”, para la administración en particular y para las organizaciones en general, el concepto weberiano de <acción social>. Está muy claro que dicho término jugará un papel relevante a lo largo del presente estudio. Sin mayores complicaciones vamos a entender por acción social: “La actividad, acto o conducta por medio de la cual y a través de la cual, una persona actúa para influir en las acciones, conductas y comportamientos de otra u otras personas. Aplicada de manera particular la expresión al campo de la gestión administrativa, con ella se designan las acciones o actividades que realiza un administrador, utilizando procedimientos operativos propios de la profesión para actuar, sobre o con personas, grupos, colectivos, comunidades, destacando su función al interior de las organizaciones, todo ello con la intencionalidad o propósito explícito de influir en las condiciones sociales que surgen de la no satisfacción de ciertas necesidades básicas y/o de la existencia de determinados problemas que afectan a los destinatarios de estas actividades **Cfr:** Ezequiel Ander-Egg. (1995). **Diccionario de trabajo social**. Buenos Aires. Editorial Lumen, p.22. Sin hipérbole alguna, el concepto de acción social irá presidiendo un rol protagónico a lo largo del presente trabajo. Por lo que respecto a Max Weber, este entiende por acción social lo que a continuación, con mayor detalle, se describe: “Es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo. La otredad weberiana puede referirse a individuos previstos y conocidos, o a una pluralidad de ellos completamente desconocida e indeterminada. No toda clase de acción —incluso de acción extrema— es social en el sentido aquí admitido. No es social cuando sólo se orienta por la expectativa de determinadas reacciones de objetos materiales. Por otra parte, la conducta íntima es acción social sólo cuando está orientada por acciones de otros”. **Cfr:** Laura Páez Díaz de León. (2001). “Glosario de conceptos y términos”, en: Laura Páez Díaz de León (ed.), **La teoría sociológica de Max Weber**. México. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, p. 238.

¿Cuál sería entonces, socialmente hablando, la forma de revertir esta contradicción? La respuesta que ofrecemos es mediante el concurso de las organizaciones y en particular de sus administradores. Ello mediante la acción social. Esa sería una gran solución, la cual ni resulta fácil ni tampoco de corto plazo. En cambio asumimos el reto que esta circunstancia entraña, por lo que en el presente trabajo de investigación, nos esforzaremos por llevar a cabo los estudios y análisis pertinentes.

Objetivo general

Contribuir al despertar de las conciencias de los modernos administradores, frente a ese complejo fenómeno que es el cambio climático de la tierra, asimismo, lograr algunas e inéditas estrategias que contribuyan, en lo posible, a la mitigación de los efectos nocivos del cambio climático de la tierra.

Objetivos específicos

Adoptar, por parte de las organizaciones mismas, nuevas formas de gestionar el cambio climático de la tierra.

Advertir con toda la claridad del caso, que son las organizaciones las entidades idóneas, para enfrentar con éxito, una eventual modificación hacia el cambio climático de la tierra.

Puntualizar que podrán ser los administradores, investidos de una ética material, los que con determinación, coadyuvarán, de manera significativa, en el posible advenimiento, instauración y desarrollo de las energías renovables.

Planteamiento del problema

Ante el evidente cambio climático de la tierra que estamos viviendo y tomando en consideración, desde la estricta perspectiva epistemológica: ¿cuál será el espacio, el ámbito, el lugar del que partiremos, y al cuál finalmente arribaremos, al abordar la administración, entendida ésta como actividad de carácter profesional; esto es, como un importante quehacer para los seres humanos?

Hipótesis

El cambio climático es un fenómeno fundamentalmente antropogénico; es decir, son los seres humanos los que, mediante la quema de los desechos fósiles, generalmente los hidrocarburos, producen las alteraciones del clima que cotidianamente venimos apreciando.

En nuestro país, las distintas organizaciones tienen un rol muy importante frente al cambio climático; sin embargo, por determinadas razones, sus responsables, los administradores, no han ejercido acciones significativas ante fenómeno tan importante para la humanidad.

Existe en general, entre la población radicada en el Municipio de Pachuca de Soto, un amplio desconocimiento de las denominadas energías alternas a los hidrocarburos (energía eólica, de las mareas, la solar, la biomasa, etcétera).

Resulta indudable que sobre las energías alternas disponemos de amplios recursos, de las que las propias organizaciones y sus líderes, los administradores, bien podrían investigar, sensibilizar, divulgar, producir y posteriormente gestionar la puesta en marcha de dichas energías, las cuales resultan sumamente abundantes y rentables para el país.

En el Municipio de Pachuca de Soto, al interior de las organizaciones se tiene algún tipo de información sobre el fenómeno del cambio climático de la Tierra; sin embargo, se carece del conocimiento suficiente y de las estrategias adecuadas, para mediante la acción social, intervenir con éxito ante semejante estado de cosas.

Tipo de investigación

De conformidad con los objetivos de nuestro trabajo y contextualizando el ámbito en el que la radicamos: el municipio de Pachuca de Soto, decidimos inclinarnos por realizar una investigación: no—experimental. de tipo: transversal (en un momento dado, en este caso entre los años 2005 y 2007) y sobre todo considerando un estudio que privilegie lo exploratorio.

Conclusiones de la investigación empírica (trabajo de campo)

Las personas con un nivel educativo alto y/o los puestos de dirección, tienen una mayor conciencia de que el cambio climático de la Tierra es producido por los propios seres humanos, las hipótesis uno y dos se cumplen en estas personas; empero, quienes tienen niveles bajos de escolaridad y/o se desempeñan en puestos operativos no fueron como grupo capaces de reconocerlo del todo.

La gran mayoría, el 97% de los encuestados, espera un clima más cálido para el Municipio de Pachuca en el futuro próximo —25 años— sin importar: edad, sexo, escolaridad, ocupación o actividad económica.

La mayoría de los encuestados el 84.63% piensa que se deben tomar acciones inmediatas para evitar el cambio climático de la Tierra.

La mayoría atribuye el problema del cambio climático a los vehículos con motores de combustión interna que utilizan hidrocarburos. Aunque existen claras diferencias causadas por la: edad, sexo, ocupación y actividad económica de los encuestados. En cambio el nivel educativo no origina diferencias en las respuestas.

Ante el reactivo: advierte que en fechas recientes el clima, en la ciudad de Pachuca, se presenta como más extremo; es decir, hace más frío o bien más calor que antes e incluso se llegan a producir cambios de un momento a otro, la respuesta es de acuerdo con un 99% de la muestra, prácticamente todos están convencidos de ello.

El 96% de los encuestados estima que los cambios en el patrón de lluvias es resultado del cambio climático.

No conocemos las razones por las cuales se conocen las energías renovables, las variables utilizadas no explican el fenómeno en sí; sin embargo, los sujetos de la muestra si han “percibido” algunos tipos de energía renovable, pero no son iguales para los sujetos de la muestra; exhiben diferencias por: edad, sexo, nivel de educación, ocupación y actividad económica,

Las respuestas de las preguntas nueve y diez aparentemente se contradicen ya que las mujeres creen que puede ser una opción válida pero no la “ven” viable, y los hombres lo ven viable pero no lo consideran tan válido.

Aunque existe la conciencia del cambio climático y piensa la mayoría que se deben tomar acciones inmediatas, la mayoría piensa que el clima seguirá cambiando, lo cual es claramente contradictorio, sobre todo al atribuir el problema a los vehículos automotores, está implícito que no dejaran de ser usados por quienes responden a la encuesta, a pesar de percibir todos en su cotidianidad un clima más extremoso y variable, mostrando a través de la encuesta no dar importancia al patrón de lluvias pese a percibir su cambio.

No existe un patrón explicativo del conocimiento de las energías renovables, se está presentando de forma errática, no contamos con una explicación con las variables utilizadas; sin embargo, dicen conocer algunas formas de energía renovable lo cual no es consistente con el resultado anterior, probablemente no las conocen pero, si han oído hablar de ellas; sin embargo, queda debidamente contrastada la hipótesis tres.

Conclusiones

Para el análisis crítico de la administración y de los administradores de poco sirve la ética basada en valores. Es menester recurrir a la ética material.

En Pachuca, la mayoría de la flora y fauna original, subsisten a partir de la segunda mitad del siglo XX, de manera marginal e incluso se nota la extinción de un buen número de especies (animales y plantas).

Sería muy lamentable que, así como en el capitalismo histórico llegamos como país tarde, lo cual equivale, según el filósofo alemán Guillermo Federico Hegel, a nunca llegar, en tratándose de las energías renovables, llegáramos también tarde; siendo que tenemos todo, para llegar a tiempo.

Para lograr una eficaz y eficiente administración, al interior de las organizaciones, del cambio climático de la Tierra, es necesario y muy conveniente recurrir a la acción social tal y como la planteaba Max Weber.

Existe un aplastante consenso sobre la existencia en sí, del cambio climático de la Tierra. Esto es, para casi todo el mundo, el cambio climático de la Tierra es algo real, cotidiano y que estamos ya, viviendo con él.

Existe un amplio consenso, entre la comunidad científica mundial, de que el cambio climático de la Tierra, tiene su origen en causas antropogénicas; es decir, es el propio ser humano quien viene modificando el clima de la Tierra.

Sugerencias

El verdadero problema del Cambio Climático es el *Consumismo*, si todos nosotros no cambiamos la mentalidad muy poco podrá hacerse por salvar el planeta, como medidas inmediatas:

- 1.-Reducir el consumo de energía en nuestros hogares.
- 2.-Reducir las emisiones de gases producidas principalmente por los autos y empresas.
- 3.-Desarrollar tecnología para promover la fusión nuclear creando un reactor de fusión basado en el sol.
- 4.-Poner en práctica las energías limpias, entre las más importantes la energía solar, eólica, marítima, etc.

De no asumir una actitud consiente y muy responsable según el Programa Ambiental de la ONU de 50 a 55 mil especies al año desaparecerán por culpa nuestra.

A la largo de los años la tierra ha sufrido diferentes cambios, en sus especies, su clima y su forma, como ejemplos han sido la era de hielo, la extinción de los dinosaurios y diversos calentamientos, a todo esto, la propia tierra ha podido recuperarse sola.

Se puede decir que, en definitiva la tierra va a sufrir cambios en los próximos años, aunque deseamos que esto se de en muchos años más, a tal cambio es probable que muchos de los seres vivos desaparezcan y muchos otros sobrevivan, pero sin duda, la tierra ya no tendrá el mismo aspecto con el que la conocemos ahora.

Referencias

- Ander-Egg, Ezequiel. *Diccionario de trabajo social*. Buenos Aires. Editorial Lumen.1997.
- Antillón Kantrowitz, Lisa. “Maldito tráfico”, en: *Reforma*. México, D.F., 11 de noviembre de 2004.
- Ballina Ríos, Francisco. *Teoría de la administración: Un enfoque alternativo*. México. McGraw-Hill. 2001.
- Baudrillard, Jean. *El sistema de los objetos*, trad de: Francisco González Aramburu. México. Siglo XXI editores. 1984.
- Bolaños Serratos, Federico A. “El costo energético de la civilización”, en: Juan J. Jardón U. (Coordinador) *Energía y medio ambiente: Una perspectiva económico-social*. México. Plaza y Valdés Editores.
- Collins, John. “Smallholder settlement of tropical south America: The social causes of ecological destruction”, en: *Human organization*. No. 45.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. *Nuestro futuro común*. Madrid. Alianza Editorial. 1997.
- Díaz de Cossío, Roger. “Barreras a la innovación tecnológica en México” en: Felipe Lara Rosano. (Coord.) *Tecnología, conceptos, problemas y perspectivas*. México. Siglo XXI editores. 1998.
- Dussel, Enrique. “Ética y administración” en: *Revista Contaduría y Administración*. México. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. No. 186 julio-septiembre 1997
- Ehrlich, Paul & Ernest Wilson. “Biodiversity studies: Science and Policy”, en: *Science*. No. 253. *Enciclopedia de los Municipios de México. Hidalgo*. [http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/hidalgo/municipio/1304a](http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/hidalgo/municipio/1304a.htm). htm 2004.
- Estrada, Claudio A. “La energía y su problemática”, en *Reforma*. México, D.F., 19 de abril de 2008.
- Gaceta UNAM. *Pérdida de arrecifes de coral a causa del cambio climático*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Gaceta UNAM No. 4079. 12 de junio de 2008.
- Garduño, René. “¿Qué es el efecto invernadero?”, en: Víctor Magaña Rueda. *Cambio Climático: una visión desde México*, México, Instituto Nacional de Ecología, 2004.
- Guerrero Orozco, Omar. *La nueva gerencia pública*. México. Fontamara. 2004.
- Habermas, Jürgen. *El capitalismo tardío*. Madrid. Editorial Harla. 2004,
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw-Hill/Interamericana. 1997,
- Hernández, Alma. “Se ‘desinflan’ proyectos para energía limpia”, en: *Reforma*. México, D.F. 20 de junio de 2008, (Negocios).
- Instituto de Investigaciones Legislativa del Senado de la República y el Centro de Investigaciones en Energía de la UNAM. *Nuevas energías renovables: Una alternativa energética sustentable para México*. México. Senado de la República y Centro de Investigaciones en Energía de la UNAM. 2008,

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *II Censo de Población y Vivienda. 2005*. Aguascalientes [México] INEGI. 2006.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *XII Censo General de Población y Vivienda. Hidalgo*. Aguascalientes [México] INEGI. 2001.

Jiménez Castro, Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. 4ª. ed. México. Fondo de Cultura Económica. 1974,

Lara Rosano, Felipe. "Actores y procesos en la innovación tecnológica" en: Felipe Lara Rosano. *Tecnología, conceptos, problemas y perspectivas*. México. Siglo XXI editores. 2006.

Leff, Enrique. *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. 4ª. ed. México. Siglo XXI. 2004.

Magaña Rueda, Víctor. "El cambio climático global: comprender el problema", en: Víctor Magaña Rueda. *Cambio climático: una visión desde México*. México. Instituto Nacional de Ecología. 2004,

Masera Cerutti, Omar. "México y el cambio climático global", en: Juan J. Jardón U. (Coord.) *Energía y medio ambiente: Una perspectiva económico-social*. México. Plaza y Valdés Editores. 1995,

Páez Díaz de León, Laura. "Glosario de conceptos y términos", en: Laura Páez Díaz de León (ed.), *La teoría sociológica de Max Weber*. México. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, 2001.

Pairone, Alejandro. "Agravan cambio climático planes del Banco Mundial", en: *Reforma*. México, D.F., 14 de agosto de 2005,

Pascual Moncayo, Pablo y José Woldenberg (Coord.) *Desarrollo, desigualdad y medio ambiente*. México. Cal y Arena. 1994,

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Informe sobre desarrollo humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. México. Mundi-Prensa México. 2007.

Protocolo de Kyoto de Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf> 2007.

Richards, Paul. "Ecological change and the politics of land use" *American Studies*. No. 45. .2004.

Rodríguez Jesús "Estadística para Administración" México, Editorial Patria 2008.

Sánchez Ron, José Manuel. "Más allá de las dos culturas", en: Carlos Nieto Blanco (coord.) *Saber, sentir, pensar*. Madrid. Editorial Debate. 1997

Scarano, Eduardo R. "Epistemología de la tecnología" en: Eduardo R. Scarano (coord.) *Metodología de las ciencias sociales*. Lógica, lenguaje y racionalidad. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1999.

Watts, Michel. "Sustainability and Struggles Over Nature: Political Ecology or Ecological Marxism?" *Working Paper*, Geography Department, University of California. Berkeley. 2005.

Wysham, Daphne. "El Banco Mundial y sus esquemas de lucro ambiental", en: *La Jornada*. México, D.F., 10 de agosto de 2005



PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA Y CALIDAD

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA COOPERATIVA PESQUERA



Autores

Héctor Daniel Beltrán
Ontiveros
Marcela Rebeca
Contreras Loera

Universidad del Occidente
CAC. Análisis y desarrollo
regional

hector_beltran@outlook.com
marcela.contreras@udo.mx

RESUMEN

El fenómeno de la globalización ha intensificado la competencia de las organizaciones, ya que se eliminan barreras de comunicación y comercialización. La innovación facilita la adaptación de la empresa al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial.

Los resultados señalan que existe escasa innovación en proceso productivo y uso de equipamiento; la competitividad de la cooperativa se basa en niveles de producción influenciada por factores externos que no puede controlar; no diversifica la presentación de su producto generando que otras organizaciones lo lleven a cabo; los sistemas de comercialización son deficientes, limitados y no existe la capacitación para ofrecer a sus clientes un servicio posventa; concluyendo que la innovación es lenta debido a la escasez de recursos y las condiciones desfavorables en las que opera la organización reflejando con ello una limitada competitividad.

Palabras clave: innovación, competitividad, cooperativa pesquera.

Introducción

En la actualidad las organizaciones deben de estar preparadas para cualquier situación que puedan llegar a sufrir, ya sea político, económico, social, natural y tecnológico, para que sean competitivas y exitosas en el mercado internacional.

El fenómeno de la globalización ha intensificado la competencia de las organizaciones, ya que se eliminan barreras de comunicación y comercialización. Esto genera que el mercado exija productos innovadores que tengan valor agregado que supere las expectativas de los consumidores. La innovación facilita la adaptación de la organización al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial.

A nivel mundial las organizaciones con fines de lucro buscan obtener la mayor utilidad de sus actividades económicas, esto lleva a buscar nuevos productos, canales de comercialización y mercados. Es por esto que las organizaciones deben de administrar, innovar y planear sus objetivos que guíen para obtener dicha utilidad y con esto la organización se vuelva competitiva.

La innovación en las empresas no solamente son los cambios organizativos, sino también en la práctica de los negocios, la organización del trabajo o las relaciones externas, las estrategias en los precios del producto, los canales de distribución y empaquetado o presentación del producto.

La innovación es detectar una necesidad y a partir de una idea desarrollar o alterar un producto o servicio, que satisfaga la necesidad, aunque esto conlleve su riesgo, como lo menciona Escorsa y Valls (2003) “La innovación es arriesgada, pero no innovar es aún más arriesgado” (p. 20).

En la investigación de Fernández y Peña (2009) nos dicen que “la innovación facilita la adaptación de la empresa al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial” (p. 70).

El autor Nieto (2004), nos dice que las sociedades cooperativas, en un mundo cada vez más competitivo y riguroso en las reglas del mercado, la competitividad y la innovación se han convertido en un valor consustancial a su naturaleza cooperativa.

Las sociedades cooperativas de producción pesquera se localizan en áreas desfavorecidas por la economía, para ayudar a los habitantes en su desarrollo económico y social. Las sociedades cooperativas tienen como objetivo principal ofrecer servicios de calidad y económicos, pero sobre todo reportar y distribuir beneficios entre los socios, ya que los mismos socios son los que participan tanto en las tareas de producción como en las tareas de dirección.

En la presente investigación se aborda el estudio realizado en la cooperativa de producción pesquera ribereña El Brinco la cual fue fundada en el año de 1946, siendo su actividad principal la captura y venta de camarón.

Este artículo tiene como propósito mostrar los resultados de un trabajo de investigación más amplio que aborda el tema de la innovación y la competitividad en la sociedad cooperativa pesquera El Brinco, ubicada en el campo pesquero Las Arenitas, en el municipio de Culiacán, Sinaloa.

Revisión literaria

Innovación

Drucker (1986) define innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente, mientras que para Schmoockler (1962) la innovación puede ser definida como “la comercialización de todas las nuevas combinaciones sobre la base de la aplicación de nuevos materiales y componentes, la introducción de nuevos procesos, la apertura de nuevos mercados o la introducción de nuevas formas organizativa” (p. 19).

Por otro lado, Garzón (2005) señala que “la innovación es el uso de nuevo conocimiento tecnológico y de mercado, para ofrecer un producto o servicio a los clientes” (p. 253) y Kanter (1985) dice que la principal posibilidad de las organizaciones para mantener sus niveles de resultados es la innovación, esto lo podemos observar en el constante cambio en los procesos y productos de las empresas ya que cada vez tienen un margen de vida menor, generando una presión constante por innovar y obtener ventajas competitivas .

El fenómeno de la globalización ha intensificado la competencia de las organizaciones, por ello se requiere planeación en las organizaciones, ya que a través de esta se traza una línea entre la situación actual y futura. La innovación facilita la adaptación de la empresa al entorno global competitivo, por lo que representa un papel estratégico en el desempeño empresarial.

Schumpeter (1978) nos dice que la innovación es cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica. Para este autor hay cinco situaciones que pueden ser consideradas como innovación, tales como:

6. Introducción de nuevos bienes o de una clase de bienes.
7. Introducción de un nuevo método productivo ya existente dentro de un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
8. Apertura de un nuevo mercado.
9. Conquistas de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
10. Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

García y Rodríguez (2011) mencionan que existen dos tipos de innovación: la innovación radical y la innovación incremental. La primera produce cambios completamente diferentes de las prácticas existentes y casi siempre ocurren por el cambio tecnológico ya que tienden a ser disruptivas y éstas llegan a transformar a la compañía o incluso a revolucionar la industria. Para llegar a este cambio se agrega un elemento fundamental que es el de investigación y desarrollo, entonces podemos decir que la innovación radical depende de los avances y resultados derivados de la investigación y desarrollo.

La innovación incremental se caracteriza por la introducción gradual de mejoras que sobre todo ya han sido contrastadas en otros entornos o surgen del diseño o la ingeniería de

procesos, o de la misma prueba y error que se genera a través de la experiencia empresarial. Por tanto, dicho en otras palabras, la innovación incremental tiene más componentes de desarrollo que de investigación.

En relación a innovación tecnológica, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005) plantea dos tipos:

- La innovación de producto, que se divide a su vez en producto tecnológicamente nuevo, en cuyo caso hablamos de un producto que es diferente por sus características, a productos antecesores y producto existente tecnológicamente mejorado, entendiendo como mejora la introducción de cambios parciales en sus componentes, compuestos o características técnicas integradas en él.
- La innovación ligada a los procesos, en cuyo caso comprende la introducción de métodos o técnicas nuevas mejoradas tecnológicamente que se combinan dentro de los diferentes procesos establecidos y permiten mejorar y agilizar las actividades y rutinas seleccionadas.

Competitividad

Para Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby (1997) “la competitividad es la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios” (p. 27). Por otro lado, Lerma (2000) menciona que “la competitividad en términos comerciales, significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victorioso, favorecidos por la compra del consumidor” (p. 33).

Mientras que Mercado (1997) comenta que “la competitividad, entendida como la capacidad de vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico” (p. 53).

Lerma (2000) considera que el análisis de competitividad es esencialmente, un estudio de calidad que confronta la posición externa de la empresa esencialmente en seis aspectos:

- Producción: Capacidad, flexibilidad, costo, tecnología, etc.
- Productos, considerando tanto producto esencial como ampliado y total.
- Perfil de competitividad de la empresa, considerado en forma integral, es decir tomando en cuenta todos aquellos elementos estructurales y de posicionamiento, que la sitúen en un plano de ventaja o desventaja con respecto a contrincantes.
- Sistemas de comercialización que incluye canales de distribución y la serie de facilidades que apoyen a la venta, haciendo más accesible para el consumidor la adquisición de productos.
- Promoción con que la empresa pretende conquistar la voluntad de los consumidores, para que adquieran los productos y los adopten en sus patrones de consumo, generando compras repetitivas.
- Servicio durante la venta y postventa, que puede ser incluido dentro del análisis de competitividad de producto total, en lo que respecta al concepto plus.

Objetivos de la investigación

Este trabajo aborda resultados preliminares de un estudio más amplio. Los objetivos de investigación que guiaron los hallazgos son:

Conocer los procesos de innovación de la cooperativa pesquera.

Analizar la competitividad de la cooperativa pesquera.

Método de investigación

La investigación se realizó en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera El Brinco, ubicada en el campo pesquero Las Arenitas, sindicatura de Eldorado, municipio de Culiacán, en el estado de Sinaloa, México, bajo el paradigma cualitativo. Para la recolección de datos se realizó observación y entrevistas a miembros y directivos de la cooperativa así como el análisis de documentos internos de la cooperativa.

Dado que la cooperativa desarrolla como actividad central la captura de camarón, se llevó a cabo visitas a sus instalaciones con el fin de observar el proceso de captura, entrega, clasificación, pesaje y almacenaje de camarón para conocer la forma en que desarrollan la actividad así como las herramientas y equipo utilizado para ello. Por otro lado, se

realizó entrevistas semi estructuradas a informantes clave, considerando tanto a socios activos de la cooperativa como a directivos actuales, de periodos anteriores y jubilados.

El análisis y revisión de los documentos internos de la cooperativa se llevó a cabo a lo largo de la investigación. Los documentos que fueron revisados son: Acta Constitutiva, Acta de Asambleas, Registro Federal de Contribuyentes, permisos de pesca, informes de captura, entre otros. De manera adicional se aplicó una encuesta socioeconómica a 37 de los 43 socios activos de la cooperativa con el fin de conocer los rasgos característicos de los integrantes de la cooperativa.

Resultados de la investigación

Los resultados preliminares del estudio abordan el caso de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Ribereña El Brinco; la cual forma parte de un total de 12 cooperativas y 1,411 pescadores, integrados en la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas Altata y Ensenada del Pabellón S.C. de R.L. de C.V., en los municipios de Culiacán y Navolato en Sinaloa.

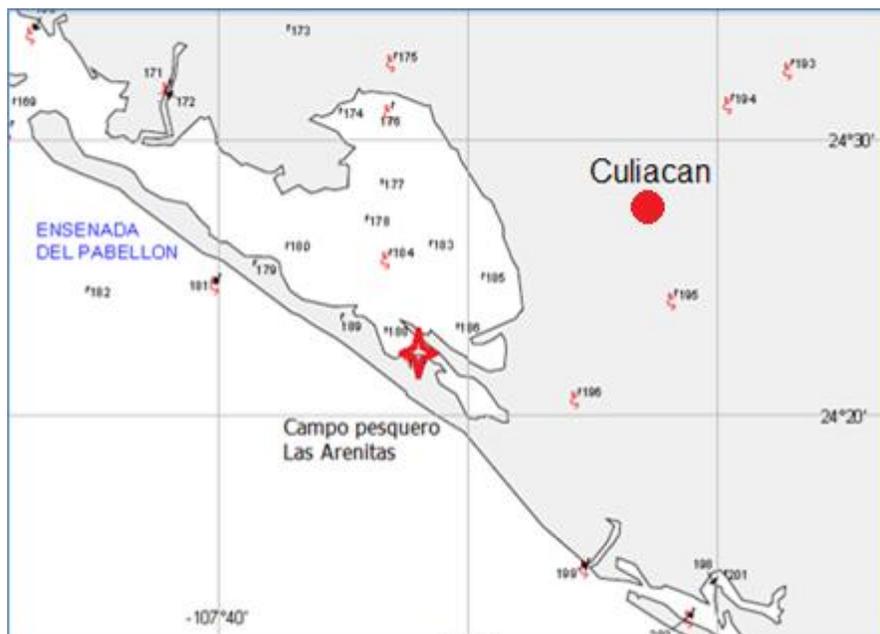
La cooperativa El Brinco se ubica en el campo pesquero Las Arenitas, perteneciente a la sindicatura de Eldorado, municipio de Culiacán localizado en la parte central del estado de Sinaloa, México (ver Mapa 1).

De acuerdo con los registros que se tiene en el acta constitutiva, la cooperativa El Brinco se fundó en marzo de 1946, siendo la primera cooperativa pesquera del campo pesquero Las Arenitas; iniciando con 143 socios y una aportación de \$5000.00 para su constitución; en la actualidad cuenta con 43 socios activos, 31 embarcaciones y su capacidad de producción va de 1000 a 1500 kilos por socio, dependiendo de las condiciones y temporada de pesca.

Para el ingreso de los pescadores, como socio de la cooperativa, en sus inicios les solicitaban como requisito principal que se dedicaran a la actividad de la pesca sin considerar edad; y actualmente deben ser mayores de edad, realizar la captura de camarón con niveles de captura establecidos por la cooperativa y con disponibilidad para

atender la normatividad vigente, ya que a partir de 1994, al solicitar la concesión de camarón, se generaron nuevas reglas para la operación de la cooperativa y de sus miembros.

Mapa 1. Ubicación del campo pesquero Las Arenitas



Fuente. INEGI (2010)

La producción de camarón en la Cooperativa El Brinco

La actividad de la cooperativa es la captura de camarón; cuenta con una concesión para la extracción, captura y aprovechamiento comercial de la especie camarón de estero, en aguas de jurisdicción federal del Sistema Lagunar Bahía de Altata-Ensenada del Pabellón, Sinaloa.

La captura del camarón se lleva a cabo durante siete meses (del mes de septiembre a marzo), conforme lo establezca la autoridad (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca - CONAPESCA), ya que el camarón es una de las especies que en México se controla a

través de veda; con esta medida se busca garantizar la biomasa del crustáceo para que cumpla con su ciclo biológico de reproducción.

La veda es un mecanismo a través del cual CONAPESCA mantiene el compromiso con la política nacional de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales al establecer instrumentos regulatorios que sirvan para preservar las diferentes especies de aguas marinas en México. Lo anterior significa que durante el periodo de abril al mes de agosto de cada año se prohíbe la captura para que esta especie se reproduzca y durante estos meses los socios de la cooperativa se dedican a la captura de otras especies (pesca de escama, mantarraya, tiburón, jaiba, ostiones, pata de mula, almeja) y otras actividades como albañilería, carpintería, electricista, entre otros.

Respecto a la producción de la cooperativa, ésta ha tenido altibajos; en los últimos cinco periodos (de 2008 a 2013) la captura del camarón mostró un comportamiento a la alza de 10% a 15% y en el último año (2012-2013) la producción disminuyó 70% (ver Tabla 1).

**Tabla 1 Captura de camarón
Cooperativa El Brinco 2008-2012**

	Temporada	Cantidad en kg	Aumento- Disminución en %	Producción por Socio en kg
1	2012 - 2013	72,000	Disminuyó 70%	1,674
2	2011 – 2012	248,120	Aumentó 15%	5,570
3	2010 – 2011	142,200	Aumentó 10%	3,300
4	2009 – 2010	130,600	Aumentó 15%	3,037
5	2008 - 2009	113,600		2,642

Fuente. Elaboración Propia con datos de la cooperativa (2013)

Su producción se destina principalmente para abastecer el mercado local y nacional; la comercialización se lleva a cabo por medio de negociaciones con intermediarios locales.

Existen algunas dificultades para colocar su producto en el mercado debido al precio, el cual es controlado por las fuerzas del mercado.

Artes de pesca y Equipo de captura utilizado en la Cooperativa El Brinco

A lo largo de la historia de la cooperativa, sus miembros han utilizado diferentes tipos de arte de pesca para la captura del camarón, tales como el tapo, atarraya lomera, atarraya suripera y chinchorro, embarcaciones como canoa, panga y bugui con motores tradicionales, fuel injection y ecológicos (ver Tabla 2).

**Tabla 2 Artes de pesca y Equipo de captura
Utilizado en La Cooperativa El Brinco 1940-2013**

Artes de pesca y Equipo de captura	Periodo
Tapo	1940 – 1960
Atarraya lomera	1960 – 2000
Red Suripera	1985 – 2013
Motor fuera de borda (Tradicional)	1970 – 1990
Motor fuera de borda (Fuel Injection)	1990 – 2010
Motor fuera de borda (Ecológicos)	2000 – 2013
Canoas (pino, álamo y huinacastle)	1940 – 1960
Panga (cuchillo)	1960 – 2000
Bugui	1980 – 2013

Fuente. Elaboración propia con datos de la observación y entrevistas (2013)

El sistema de captura del tapo opera cuando éste se deja abierto durante la época de reproducción del animal, así permiten que entren las larvas a la bahía, salgan los juveniles para llegar al mar y alcancen su estado adulto y puedan reproducirse. Los tapos son construidos con material rústico de la región, como varas de árbol, mangle, etcétera (ver Figura 2).

Figura 2. Tapo



Fuente. Cifuentes, Torres y Frías (1997)

El arte de pesca varía según el tipo de bahía y el pescador; en el caso de la atarraya lomera (Ver Figura3), esta es una red circular con plomos en el borde de su circunferencia, que se lanza a brazo, para que el camarón quede atorado en la malla.

Figura 3 Atarraya lomera



Fuente. Cifuentes et al (1997)

Actualmente los socios de la cooperativa utilizan la red suripera. La atarraya suripera o dragona es una red activa o móvil durante su operación, que consta de una falda semicónica con plomos en su parte más ancha, los cuales rozan el fondo; la parte más angosta de la falda contiene embudos y bolsos, en los cuales queda atrapado el camarón al trepar por la falda. La red se opera aprovechando las corrientes de agua y/o viento (Ver Figura 4).

Figura 4 Red suripera



Fuente. SAGARPA (2009)

Para la elaboración de la red suripera se requiere de dos a tres semanas, para ello se utiliza fardo de hilo, plomo, relinga, tirantes, copos y un gorro que es donde se encierra el camarón.

En relación a equipo para la captura, en la bahía se utiliza diferentes tipos de embarcaciones y motores. En la Cooperativa El Brinco, utilizaron durante 20 años la canoa fabricada con pino, álamo y huinacastle, para la captura de camarón (1940-1960); posteriormente de 1960 al 2000 utilizaron la embarcación tipo panga-cuchillo y de 1980 a la fecha usan la embarcación tipo lancha o bugui de tres a siete metros de largo, con casco de madera o fibra de vidrio. Respecto al uso de motor, éstos se utilizaron por primera vez en 1970 (motor fuera de borda tradicional) con potencia de 25 a 75 caballos de fuerza; a partir de los apoyos gubernamentales que comenzaron a recibir de 1990 a 2010 usaron motores fuera de borda fuel injection y del año 2000 a la fecha utilizan motor fuera de borda ecológicos de 75 a 110 caballos de fuerza.

Actualmente el camarón se vende principalmente en el mercado local y nacional, al precio que establece el mercado. Como fortaleza de la cooperativa cuenta con experiencia y capacidad de producción y como debilidades se cuenta con limitados permisos de captura de especies.

La cooperativa recibe subsidio gubernamental para la gasolina, este apoyo es de \$2.00 por cada litro, y la cantidad de litros depende de la capacidad del motor, en los cuales varía entre los 4800 litros a 6000 litros. Otro apoyo gubernamental es el de renovación de motores, donde el gobierno federal apoya con el 40% del valor de la factura, el gobierno del estado apoya con el 20% y el resto lo aporta el socio, cabe mencionar que el apoyo es hasta la cantidad de \$90,000.00, los entrevistados comentan que un motor ecológico Honda de 50 hp tiene un precio entre los \$90,000.00 y los \$105,000.00.

Otro apoyo es el de programa de empleo temporal, destacando el de reparaciones de equipo y embarcaciones marítimas, por lo que cada socio que se inscriba al programa recibe en promedio \$4,500.00 como apoyo económico y \$1,500.00 para insumos, esta cantidad se da en una sola emisión y su duración es de un mes.

Conclusiones

Dentro de la innovación en la cooperativa El Brinco, se identificó innovación tecnológica, innovación en procesos e innovación organizacional. La Innovación tecnológica se manifiesta en el equipo y herramientas que la cooperativa ha usado a lo largo de su historia ya que para la captura han hecho cambio de sus equipos de transporte de canoas y pangas tipo cuchilla a embarcaciones tipo bugui así como de motores tradicionales a motores ecológicos, disminuyendo el gasto en combustible y cuidando al medio ambiente, ya que los motores ecológicos reducen las emisiones contaminantes.

También se detectó innovación de proceso de producción, debido a que existe un cambio en las artes de pesca ya que antes se hacía con mayor esfuerzo físico y se transformó a un proceso de captura con herramientas que favorecen el trabajo con menos esfuerzo. Este cambio se dio de utilizar atarrayas lomerías a atarrayas suriperas, aunque en este proceso falta mejorar, ya que las artes de pesca que actualmente se utilizan no restringen la captura de camarón, sino que se capturan otras especies dañando al ecosistema, ya que el pescador no regresa al mar la especie capturada diferente al camarón.

De lo anterior se identifica que se atiende a lo planteado por la OCDE (2005) cuando dice que la innovación tecnológica ligada a procesos comprende la introducción de métodos o técnicas nuevas mejoradas tecnológicamente que se combinan dentro de los diferentes procesos establecidos y permiten mejorar y agilizar las actividades y rutinas seleccionadas.

Otro proceso de innovación identificado en la cooperativa es la innovación organizacional, que se refiere a la implantación de cambios en la forma, estructura y desarrollo organizacional de la empresa. Es la utilización de nuevos métodos, procedimientos y rutinas de gestión que modifiquen los sistemas establecidos de producción y de trabajo y con ello mejoren la productividad laboral y motiven la reducción de costos. Este tipo de innovación tuvo principio en 1994 cuando se solicitó la concesión de pesca de camarón y se crearon reglas de admisión / exclusión de socios, ya que los nuevos socios tienen que ser mayores de edad, reglas de trabajo.

En la cooperativa pesquera El Brinco está presente la innovación incremental, que se caracteriza por la introducción gradual de mejoras que sobre todo ya han sido contrastadas en otros entornos o de la misma prueba y error que se genera a través de la experiencia. Por tanto, dicho en otras palabras, la innovación incremental tiene más componentes de desarrollo que de investigación.

La cooperativa se adapta al modelo de innovación Marquis (1969), este considera que las ideas que generan las innovaciones pueden venir influenciadas desde distintos ámbitos y no necesariamente de un departamento en específico, por este motivo este modelo defiende la idea que la innovación no se genera necesariamente en departamentos como el de investigación, sino que puede provenir de cualquier departamento de la empresa, producción, comercial, logística, administrativo, etc.

Esto se debe a que la cooperativa ha ido innovando de manera no lineal o secuencial, sino que innova para adaptarse a las necesidades que le van surgiendo a través del tiempo. Ya que a lo largo de la historia de la cooperativa las reglas de integración de las mismas ha rebasado a la organización.

Respecto a la competitividad de la cooperativa El Brinco, analizada a partir de su nivel de producción, se identificó que la producción de camarón cambió cada año, debido a factores como las condiciones naturales de la bahía y la capacidad para capturar; la pesca furtiva del camarón, equipamiento en malas condiciones por falta de mantenimiento, entre otros. La producción de la cooperativa está en función, principalmente a la disponibilidad del producto en el sistema lagunar, ya que la actividad central de la organización es el aprovechamiento de recursos naturales del mar, en este caso la pesca de camarón, esto se identificó en los niveles de captura que oscilaron por arriba de los 100,000 - 200,000 kg, disminuyendo 70% el último año (72,000kg).

Por otro lado, el precio del producto lo establecen las fuerzas del mercado, lo que denota que la organización cooperativa no ejerce influencia para su determinación, quedando fuera de su alcance, en manos de otros actores como los intermediarios, empresarios, etc.

En relación a la comercialización del producto, el camarón es una especie de alto valor comercial tanto en el plano nacional como en el internacional, sin embargo está regulada su captura y la cooperativa solo puede llevar a cabo su proceso de producción y comercialización durante siete meses y el resto del año, los socios realizan diversas actividades, lo que significa que la normatividad existente establece la periodicidad de producción y venta, con lo que la cooperativa como entidad organizada debe dar cumplimiento a dicha regulación sin poder establecer ningún tipo de control en ello.

Lo anterior da cuenta de que existe incertidumbre respecto a la cantidad de producción de camarón anual, su comercialización así como limitaciones para establecer el precio por parte de la cooperativa.

A partir de lo planteado por Ivancevich et al (1997) y Lerma (2000), se identifica que la competitividad de la cooperativa El Brinco, a partir de su capacidad de producir bienes, no es capaz de mantener y aumentar su nivel de producción de manera constante; por otro lado no cuenta con capacidad para vender confrontándose con productos sustitutos favorecidos por el consumidor, debido a que la cooperativa comercializa el producto en su

estado natural sin darle valor agregado, permitiendo que otras empresas realicen estas actividades adicionales.

Otro elemento a considerar en la competitividad de la cooperativa en la región, está limitado por la falta de concesiones de pesca y con ello su posibilidad de diversificar la captura de otras especies, ya que actualmente sólo se tiene permiso para capturar camarón y cuando es temporada de veda, es necesario realizar actividades productivas que generen ingresos a los miembros de la cooperativa, que les permita subsistir.

La innovación de la cooperativa se da de manera esporádica y es introducida principalmente por lineamientos gubernamentales y/o necesidades organizacionales, ya que estas organizaciones requieren apoyos directos del gobierno federal y estatal para la renovación de equipos, artes de pesca y programas de empleo temporal. La cooperativa requiere de innovaciones tanto de procesos como de organización, para poder ser competitiva dentro del mercado, ya que solo vende camarón en su forma natural, existiendo la posibilidad de agregarle valor para poder comercializarlo en otros mercados.

Al existir escasa innovación la competitividad de la cooperativa es limitada, ya que su posición basada en niveles de producción está influenciada por factores externos que no puede controlar; no diversifica la presentación de su producto generando que otras organizaciones lo lleven a cabo; los sistemas de comercialización son deficientes y limitados; los escasos flujos de efectivo no permiten a la cooperativa desarrollar esquemas de promoción de sus productos y no existe la capacitación para ofrecer a sus clientes un servicio posventa.

Referencias

Cifuentes Lemus. Torres García. Frías M. (1997) El océano y sus recursos. Fondo de cultura económica, S.A. DE C. V.

Drucke, Peter. (1986). La innovación y el empresario innovador, Editorial Norma, Cali.

Escorsa Castells. Valls Pasola. (2003). Tecnología e innovación en la empresa, Edicions UPC.

Fernández Moreno. Peña Garcia. (2009). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de castilla la mancha, REVESCO Nº 98.

García Manjón, J. V., Rodríguez Escobar, J. A. (2010). El ABC de la innovación, principales definiciones, modelos y conceptos.

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. (2005). Modelo intraemprendedor para la innovación. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Ivancevich, John. Lorenzi, Peter. Skinner, Steve. Crosby, Peter. (1997). Gestión, Calidad y competitividad. McGraw Hill.

Kanter, R. M. (1985). *The change masters. Innovation & entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.

Lerma Kirchner, Alejandro. (2000) Comercio Internacional, Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. ECAFSA.

Mercado Ramirez, Ernesto. (1997). Productividad, Base de la competitividad. Limusa.

Nieto Salinas, Andrés. (2004). Administración de Empresas, Editorial MAD, S.L.

Schmoockler, J. (1962). Fuentes económicas de la actividad inventiva. *Journal of economics history*.

Schumpeter, J. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico.

IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Autores:

Rogel Fernando Retes
Mantilla
Raquel Muñoz
Hernández
Oscar Humberto Oliva
Chávez

*Universidad Politécnica
del Valle de México*

*Tecnológico de Estudios
Superiores de Coacalco*
CA: Innovación y Desarrollo
Empresarial.

*retes1123@hotmail.com
jael2222@hotmail.com
oscaroliva09@hotmail.com*

RESUMEN

Considerando que la competitividad tiene como base la innovación, el presente estudio consistió en un análisis de los diferentes modelos para el proceso de la gestión de la innovación, donde se enfatizan sus características particulares, con el objetivo de proporcionar información que facilite la selección del modelo que más se adapte a las condiciones de cada organización y especialmente a las Pymes.

Se realiza una investigación descriptiva, utilizando fuentes documentales y bibliográficas. Como resultado de esta investigación se muestran las aportaciones y omisiones de cada modelo, a fin de que sean considerados por las empresas al momento de implementarlo en su gestión de innovación.

Palabras clave: modelo, innovación, competitividad, tecnología.

Introducción

En la actualidad se viven cambios permanentes en las áreas sociales y tecnológicas, impactando en la economía y permanencia de las organizaciones. En este contexto la innovación es la principal herramienta para crear ventajas competitivas sostenibles reconocida por las empresas, gobierno, comunidades científicas (Arzola, et al., 2012). La gestión de la innovación se convierte en un proceso fundamental para el éxito y desarrollo de una organización al generar nuevos conocimientos, ideas, productos y procesos o mejorar los ya conocidos.

No obstante, a menudo las organizaciones para ser competitivas precisan de una inversión considerable, en Innovación y desarrollo de recursos especializados y nuevos activos, o incluso en unidades empresariales completas y nuevas donde los futuros rendimientos de una inversión son inciertos, (Zott & Amit, 2010). Con base en lo anterior, las empresas más exitosas intentan sistematizar la innovación La innovación es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, y es muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.(Escorsa Castells & Vall Pasola, 2003). Debido a que la innovación es un proceso incierto y complejo el éxito reside en gestionar el proceso consistentemente, de manera que el logro del éxito no dependa del azar.

En la actualidad no existe un modelo explicativo claro y definitivo de la trayectoria que tiene lugar desde que surge una invención hasta que es comercializada debido a que todos tienen deficiencias, (OECD, 2006).

Un invento no lleva necesariamente a la innovación, muchos inventos no se comercializan y permanecen desconocidos, por lo tanto, no se consideran innovación. El invento debe socializarse para considerarse una innovación. Las definiciones anteriores son del economista austriaco Schumpeter (1934) que fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico y definió la innovación, en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas. Según su definición clásica, la innovación abarcaría los siguientes puntos:

1. La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.

2. La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico; y también puede existir innovación en una nueva forma de tratar comercialmente un nuevo producto.
3. La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si este mercado ya existía en otro país como si no existía.
4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.
5. La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio.(Escorsa Castells & Vall Pasola, 2003)

El proceso de innovación conlleva un alto grado de incertidumbre debido a que no todos los nuevos productos o servicios innovadores tienen aceptación y un mercado exitoso y se atribuye a las deficientes prácticas en la Gestión de la innovación, (Ortt. J. R & Smits, 2006). La innovación se ha convertido en un factor crítico para la competencia y la ausencia de un proceso de innovación sistemático es uno de los factores con mayor relevancia para el éxito empresarial.

Existen gran variedad de conceptos y definiciones sobre innovación; la más generalizada es la contenida en el Manual de Oslo(OECD, 2006) donde especifica que “innovación es un proceso que consiste en identificar oportunidades del mercado que conllevan a crear valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en nuevos bienes o servicios, procesos, métodos de comercialización o métodos organizacionales”.

La tecnología es determinante para la generación de innovación; el concepto de Tecnología es muy amplio y de forma general se define como un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas, (Cegarra Sánchez, 2004). En la actualidad se ha diversificado y ampliado el concepto y se considera que las tecnologías que cambian los productos o servicios son las más visibles por el consumidor final, las tecnologías de proceso se utilizan para innovar en la manera como se producen los productos o servicios, las tecnologías de información en lo referente a la gestión, así como la manera en que se relaciona con los clientes, aliados o proveedores; y las tecnologías

habilitadoras (enabling technologies), permiten a una organización ejecutar sus estrategias mucho más rápido y hacer que el tiempo sea una ventaja competitiva. Aunque las tecnologías habilitadoras son las menos visibles para los clientes, la innovación a través de ellas puede ser muy importante para una mejor toma de decisiones.

El trabajo se divide en tres secciones: en la sección 1 se describen las principales Teorías de Innovación y Desarrollo, en la sección 2 se muestran los Modelos de Innovación Estáticos y Modelos de Innovación Dinámicos.

Teorías de Innovación y Desarrollo

Los modelos de innovación son esquemas conceptuales o gráficos que muestran la comprensión del proceso de innovación tecnológica, a través de la representación de sus componentes y sus relaciones. (Rotwell & Toward , 1994), con base en las teorías de Innovación y desarrollo.

Modelo de Innovación cerrada

Es la integración vertical de la función de la investigación en Universidades, desarrollo en Centros de Investigación e Innovación en Empresas, de ésta manera se obtienen proyectos de investigación completos que incluso pueden convertirse en patentes; sin embargo no se llega a la fase de desarrollo y permanecen en espera hasta que surja una oportunidad de mercado, a partir de los años 90`s, surge la comercialización de la investigación de acuerdo a Gassmamm citado por (Irizar & Mac Leod, Abril 2008), empresas como Cisco Systems compitieron con empresas como Lucent Technologies por los productos de investigación de los laboratorios Bell, pero sin poder capitalizarlos en el mercado; dando lugar de ésta manera al modelos de innovación abierta.

Modelo de Innovación abierta

La nueva tendencia de la innovación abierta o co-innovación “consiste en vender los resultados de la investigación a otras empresas que puedan utilizarlas bajo licencia, llevándolas al mercado, creándose una situación de ganar, ganar” (Irizar & Mac Leod, Abril 2008). Inclusive se puede compartir conocimientos, competencias e investigadores para explorar las innovaciones colaborativas. En todos los casos la empresa suple sus deficiencias e incrementa su competitividad.

De acuerdo a Dunning (2000) citado por (Irizar & Mac Leod, Abril 2008), para que exista un desarrollo regional, es necesario establecer un equilibrio en el Modelo económico de la triple Hélice compuesta por la vinculación entre Administración, Agentes Tecnológicos, Empresas, Centros tecnológicos o Universidades; y así provean de empleos e impuestos, que en consecuencia, generen mayor inversión y desarrollo,(Porter, 1990).

Modelos de Innovación Estáticos y Modelos de Innovación Dinámicos

La innovación se puede clasificar desde diversos enfoques, aquí solo se mencionan los modelos: Estáticos y Dinámicos. Los Modelos Estáticos sólo exploran el corte transversal de las capacidades de una Compañía y del conocimiento que la sustenta, así como el incentivo de ésta para invertir en un punto dado en el tiempo, se identifican principalmente dos tipos de innovaciones: Radical, (también conocida como disruptiva), e Incremental.

Modelos de Innovación Estáticos

Los Modelos Estáticos sólo exploran el corte transversal de las capacidades de una Compañía y del conocimiento que la sustenta, así como el incentivo de ésta para invertir en un punto dado en el tiempo (Afuah, 2012).

Modelos de Shumpeter

Se considera que son los empresarios de las grandes compañías los que tienen más probabilidades de desarrollar innovaciones y que el tipo de empresa es lo que más importa.

Modelos de Dicotomía

Se identifican principalmente dos tipos de innovaciones: Radical, (también conocida como disruptiva), e Incremental; su impacto puede ser desde el punto de vista organizacional o económico. Se refiere a que los cambios realizados en el producto o servicio, rompen radicalmente con el uso, marketing, materiales, proceso, canales de distribución o cualquier otro atributo, que ocasiona que el modelo anterior resulte obsoleto.

El modelo se fundamenta en el tipo de innovación y en el impacto que genera a la empresa dependiendo de su visión organizacional y económica. Como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de dicotomía con visión organizacional

TIPO DE INNOVACIÓN	TIPO DE VISIÓN	
	ORGANIZACIONAL	ECONÓMICA
1.-DISRUPTIVA (RADICAL)	Es cuando el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente al conocimiento existente y lo hace obsoleto. Son innovaciones destructoras de competencias.	Es la que resulta cuando un producto o servicio es tan superior (menor costo, mejores y/ o nuevos atributos) que los productos o servicios existentes se vuelven no competitivos.
2.- INCREMENTAL	El conocimiento es necesario para ofrecer un producto o servicio, y se basa en el conocimiento existente, ésta incrementa las competencias.	Es cuando el producto innovado permite que los productos existentes sigan siendo competitivos.

Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

También, se consideran desde la perspectiva de la tecnología. Como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de dicotomía con respecto a la tecnología.

		<i>INNOVACIÓN</i>	
		<i>Actual</i>	<i>Nueva</i>
<i>TECNOLOGÍA</i>	<i>Nueva</i>	<i>Semi-Radical</i>	<i>Disruptiva</i>
	<i>Actual</i>	<i>Incremental</i>	<i>Semi-Radical</i>

Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Modelo de Abernathy-Clark

El Modelo indica que existen dos clases de conocimiento que sustentan una innovación: La Tecnológica y la de Mercado. Centrando la atención en la perspectiva de la compañía innovadora, el modelo clasifica la innovación según el efecto que causa en el conocimiento tecnológico y en el mercado existente. Arquitectónica es cuando la innovación representa un salto tecnológico importante que da lugar a sectores o a

subsectores totalmente nuevos y modifica las relaciones con el mercado y las empresas competidoras. Regular o rutinaria: Implica cambios que aprovechan las capacidades técnicas y de producción existentes, y se dirige a los mismos clientes, refuerza y protege el estado actual del producto; y revolucionaria no modifica los mercados existentes, sino que los refuerza. Como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de Albernathy-Clark.

TIPO DE INNOVACIÓN	CAPACIDADES	
	TECNOLÓGICAS	DE MERCADO
1.- Regular	Conserva	Conserva
2.- De nicho.	Conserva	Conserva
3.- Revolucionaria.	Obsoleta	Incrementa
4.- Arquitectónica.	Conserva	Conserva

Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Modelo de Henderson- Clarck

Separa el conocimiento tecnológico en el de componentes y el arquitectónico.

Modelo de Cadena de valores agregados de la innovación.

Difiere de otros modelos en que mientras ellos hacen énfasis en el efecto de la innovación en las capacidades y en la competitividad de la compañía, éste modelo centra la atención en el impacto y trascendencia de la innovación en la competitividad y las capacidades de los proveedores, clientes e innovadores complementarios de una compañía.

Modelo de criterio de liderazgo estratégico

Este modelo afirma que el incentivo estratégico para invertir en una innovación o el fracaso para explotarla como resultado de competencias destruidas tiene lugar solo después de que la alta dirección de una compañía ha reconocido el potencial de una innovación. Estas decisiones reflejan los valores, creencias y visión del mundo de los

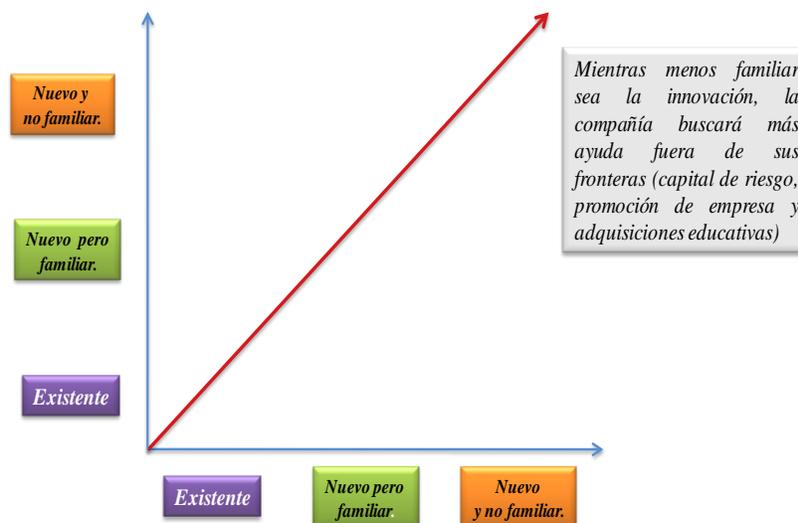
decisores; que a su vez depende de la experiencia de la dirección, la lógica de la organización y la lógica de la industria.

Modelo de Matriz de familiaridad de Roberts Berry

Cuando la alta dirección ha reconocido el potencial en una innovación y ha decidido adoptarla, se cuestiona si tendrá éxito; de acuerdo a los autores de éste modelo, depende del mecanismo que utilice para adoptar la innovación. Dependiendo de la familiaridad de la tecnología que sustenta la innovación y el mercado.

Es decir el mecanismo dependerá de cuán radical es la innovación para la compañía. Como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Innovación dada su familiaridad.



Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Modelo de Teece.

Teece propuso que el régimen de apropiabilidad es el grado en el que se puede proteger a la tecnología contra la imitación, permitiendo que el innovador reciba beneficios de ésta. La inimitabilidad puede ser resultado de la propiedad intelectual (patentes, derechos de autor, marcas registradas y secretos comerciales). Los activos complementarios son todas las demás capacidades- además de las tecnológicas- que la compañía necesita

para explotar la tecnología; éstas incluyen fabricación, comercialización, canales de distribución, servicio, reputación y tecnologías complementarias. Como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Modelo de Teece



Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Modelo de medio ambiente local

Los productos de una compañía tienden a reflejar las necesidades del cliente local. Una razón de esto es la naturaleza tácita del conocimiento del mercado. Porter (1990), también afirmó que el carácter innovador de una compañía está en función de los factores de su medio ambiente (demanda, recursos naturales, mano de obra calificada, universidades y centros de investigación, entre otros).

Modelo de opción estratégica Kaplan y Norton.

Sugiere varias estrategias de innovación: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista. La mayoría de los modelos de gestión de la innovación se refieren al sector de manufactura, sin embargo debido al acelerado crecimiento del sector servicios en la economía mundial.

Modelos de Innovación Dinámicos

Los modelos dinámicos adoptan una visión longitudinal de la innovación y exploran su evolución después de la introducción. A continuación se exponen los más representativos.

Modelo de Utterback-Abernathy

Los autores detallaron los procesos dinámicos que tienen lugar dentro de una industria y sus empresas durante la evolución de una tecnología; consideraron tres fases: Fluida, Transición y Específica.

Modelo de Tushman-Rosenkopf.

Este modelo cuenta con cuatro etapas: Discontinuidad, Fermento, Dominante y de cambio incremental; define los problemas tecnológicos decisivos, establece las características del producto y dirige la atención hacia la innovación incremental. Como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Innovación dada su familiaridad

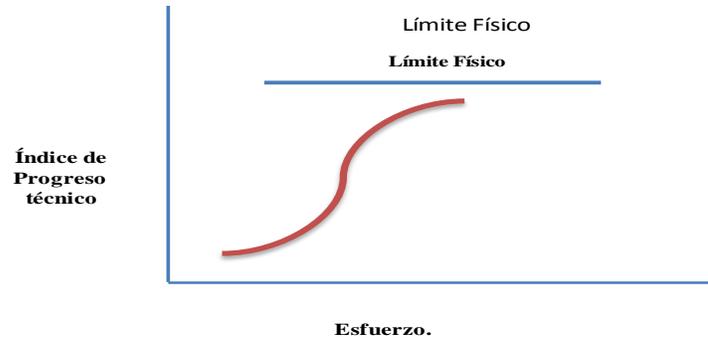


Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Modelo de Foster

Foster afirma que el índice de avance de una tecnología es en función de la cantidad de esfuerzo invertido. El progreso tecnológico comienza con lentitud, después se incrementa muy rápidamente y por último disminuye a medida que se aproximan los límites físicos de la tecnología. Como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Curva en forma de S de Foster



Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

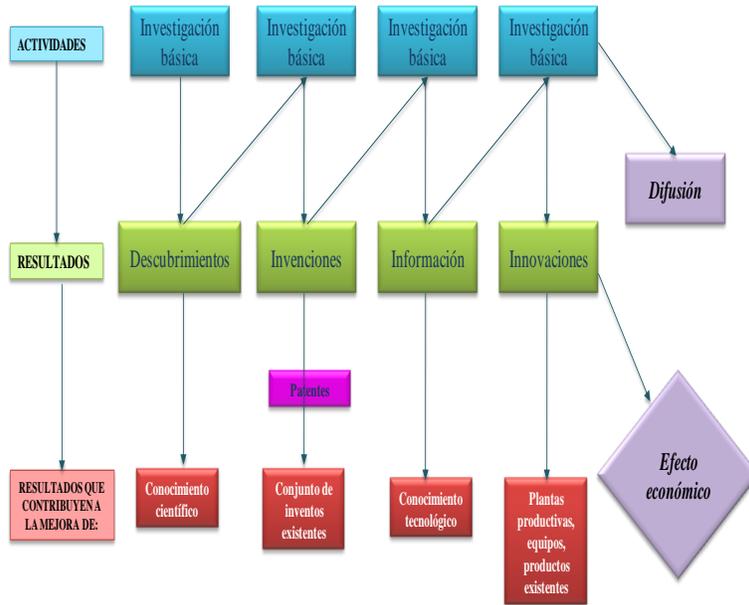
El proceso innovador

Entre sus características destacan: la importancia estratégica del proceso innovador, responsabilidad de la dirección, la estructura organizativa de soporte, las herramientas genéricas de gestión, recursos, medición y acciones de mejora del sistema.

Modelo Lineal

Este modelo contempla el desarrollo del proceso de innovación a través de la causalidad que va desde la ciencia a la tecnología y viene representado mediante un proceso secuencial y ordenado que, a partir del conocimiento científico (ciencia), y tras diversas fases o estadios, comercializa un producto o proceso que puede ser económicamente viable. Su principal característica es su linealidad, que supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado. Como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Modelo Lineal

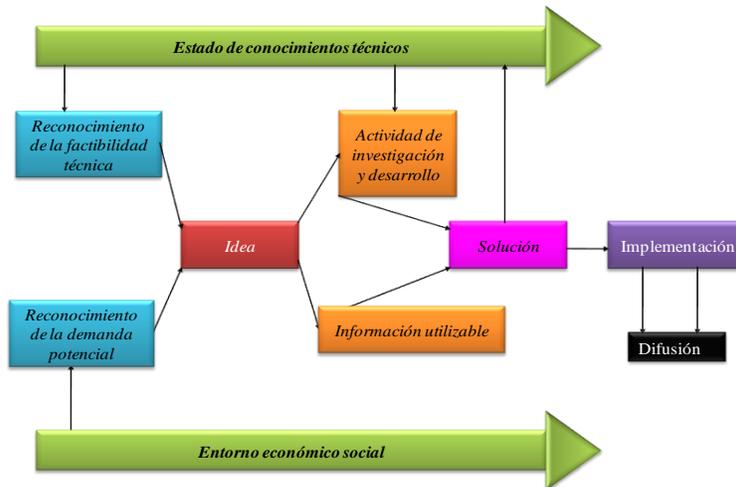


Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Modelo de Marquis

Es un esquema más cercano a la realidad empresarial, muestra que las innovaciones suelen partir de una idea sobre un nuevo o mejor producto o proceso de producción y puede emanar de la investigación o de cualquier departamento de la empresa o del departamento comercial que recopila las sugerencias de los clientes. Como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Modelo de Marquis



Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

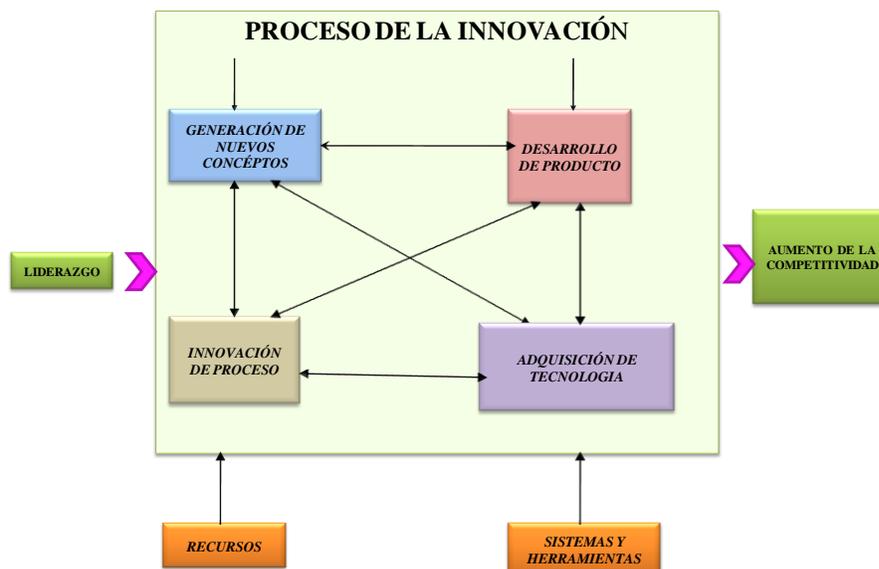
En ciertas ocasiones no son necesarias determinadas fases del proceso y en otras, la secuencia puede ser distinta.

Modelo de la London Business School

Chiesa, Coughan y Voss (1996), han propuesto un modelo basado en la idea de que el éxito en la innovación, está relacionado con la buena práctica de cuatro procesos fundamentales. Una de las principales debilidades de estos modelos es que consideran cada actividad o departamento como individual y aislado del resto, cuando indefectiblemente tienen lugar numerosas interrelaciones tampoco indican qué sucede exactamente dentro de cada uno de los departamentos y la etapa en la que se encuentra la innovación cuando abandona un departamento concreto.

Como se muestra en la figura 10.

Figura 10. Modelo de London Business School



Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

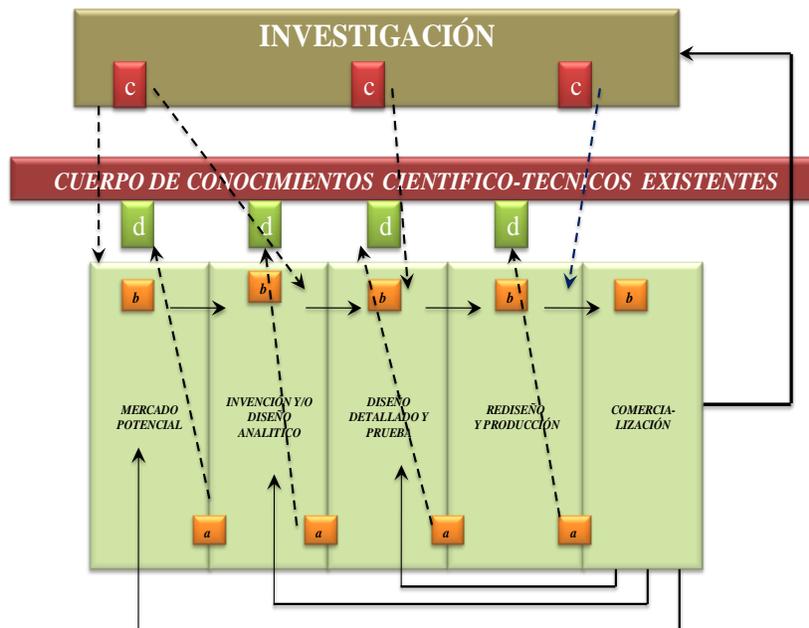
Estos procesos básicos requieren de recursos humanos, financieros, uso de sistemas y las herramientas adecuadas contando con el apoyo de la dirección; dando como resultado la competitividad en el mercado.

Modelo de Kline

Se considera el modelo más completo, critica el modelo lineal y propone un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador.

Generación de idea diseño analítico o de ingeniería que Esto genera a su vez actividades inter-seccionadas: Interacciones y correcciones entre etapas. Cada nuevo producto crea nuevas condiciones de mercado. Conexión con la investigación y conocimientos existentes para dar solución a los problemas que se presentan. La vigilancia tecnológica (patentes, competencia, publicaciones, tecnologías, entre otras), se percibe de gran importancia, para no inventar lo ya inventado. Conexión entre investigación e innovación, los inventos se pueden convertir en innovaciones. El hecho de que una innovación alcance el mercado tras un periodo de tiempo excesivamente largo puede suponer su fracaso por un lanzamiento tardío. El modelo no hace referencia al trabajo en equipos interdisciplinarios, con lo cual no se garantiza la necesaria integración funcional. Como se muestra en la Figura 11.

Figura 11. Modelo de Kline



Fuente: Afuah Allan. "Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits", Oxford University.

Conclusiones

De la revisión realizada se puede observar que los diversos modelos plantean características, aportaciones y deficiencias. La gran mayoría de los modelos se enfocan a la manufactura, sin considerar la importancia en los servicios que en la actualidad representan una gran ventaja competitiva. La mayoría de los modelos son derivaciones del modelo de Kline. Los modelos de innovación son muy prácticos como inicio del proceso de Gestión de la Innovación. Cada modelo se apoya en las aportaciones de su predecesor, incorporando nuevas propuestas y fortaleciendo debilidades para el crecimiento integral de la organización. Los modelos plantean diversos escenarios para la adquisición de conocimiento mediante la incorporación de las empresas en los sistemas de innovación a través de la cadena de suministro y la cadena de valor y a través de la inserción de cluster. No obstante, en ninguno de ellos se muestra un modelo generalizado en la gestión de la innovación, todos presentan interrogantes y carencias; la innovación es una actividad bastante compleja, diversificada y con muchos componentes en interacción y el más importante de ellos es la influencia del Capital Humano en quien se generan las ideas, propuestas y aplicaciones para la innovación.

El modelo a elegir debe adecuarse a las necesidades de la empresa, respondiendo a sus objetivos estratégicos, sistemas de planificación y gestión, de tal manera que pueda integrarse a su modelo de gestión. (Arzola, et al., 2012).

Cada empresa debe elegir un modelo o una combinación de ellos adecuado a su tamaño, giro, necesidades y contexto, de manera que le permita ser más competitivo.

Referencias

- Afuah, A., 2012. *Innovación Management Strategies, implementation and profits: Models of Innovación*. New York : Oxford: Oxford University Press pp. 13-43.
- Arzola, M., Tablante, G. & D Armas, M., 2012. Análisis comparativo de los modelos para la innovación en las organizaciones empresariales.. *Jornadas de Investigación UNEXPO*, pp. 205-214.

- Berumen, S., 2008. *Cambio tecnológico e Innovación en las Empresas*. Madrid España: ESIC, EDITORIAL, p.p.168, 169.
- Dávila , A., 2011. Resolviendo el enigma de la innovación. *Antiguos alumnos de IESE*, pp. 14-18.
- Escorsa Castells, P. & Vall Pasola, J., 2003. La Innovación . En: UPC, ed. *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña, pp. 15-43.
- Irizar, I. & Mac Leod, G., Abril 2008. Innovación emprendedora en el Grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos. *CIRIEC_España, Revista económica Pública, Social y Cooperativa*, Issue 60, pp. 41-72.
- Kaldor, N., 1957. A model of economic growth.. *Economic Journal* , Volumen 67, pp. 591-624.
- OECD, M. d. O., 2006. Oslo: Oficina Estadística de las comunidades Europeas OECD.
- Ortt. J. R & Smits, R., 2006. Innovation management: Different approaches to cope with the same trends. *International Journal Of Technology Management*, Vol. 34 No. 3/4, pp. 296-318.
- Rotwell, R. & Toward , 1994. That Fifth Generación Innovation Process. *International Marketing Review*, Volumen 11, pp. 7-13.
- WIPO, 2012. *The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth*. 1era. ed. INSEAD: s.n.
- Zott, C. & Amit, R., 2010. La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Universia Business review*, Issue 108-121, pp. 1,4.

CERTIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS PARA LA COMPETITIVIDAD ¿POSITIVAS O NEGATIVAS?



Autores:

Myrna D. López Noriega
Lorena Z. Hernández
Antonia M. Carrillo Marín

*Universidad Autónoma del
Carmen*

CA: Organizaciones sociales y
productivas regionales

*mdlopez@pampano.unacar.mx
lzalthen@pampano.unacar.mx
acarrillo@pampano.unacar.mx*

RESUMEN

Como resultado de la globalización de la economía, las compañías demandan a sus proveedores contar con procesos de gestión eficientes y los clientes/usuarios son cada vez más exigentes en cuanto a los requerimientos por los que pagan; en consecuencia se ha presentado una creciente demanda de certificación de la gestión de la calidad. Gran parte de las empresas, incluidas las mexicanas, han utilizado la implementación de las normas ISO 9000 pretendiendo dar respuesta a estas demandas. Así se ha dado un espectacular auge de los procesos de certificación, invadiendo todos los sectores producción y de servicio. El término de calidad y su certificación se ha convertido en una palabra clave en los mercados actuales donde priva la competitividad. Ante esta realidad y el desmedido interés por el tema, bien vale la pena preguntarnos ¿qué son las certificaciones de calidad?, ¿su aplicación ha sido positiva o negativa? Pretendiendo dar respuesta a estas interrogantes, el objetivo de este trabajo es analizar las certificaciones de los SGC de las empresas en México.

Palabras clave: ventaja competitiva, Normas ISO, calidad, gestión.

Introducción

En los últimos años, gran parte de las organizaciones productivas o de servicios están preocupadas por implementar estrategias que les permitan competir más eficazmente en los mercados mundiales ante la implacable competencia, a nivel nacional e internacional, como resultado de la globalización de la economía; las compañías demandan a sus proveedores contar con procesos de gestión eficientes y, los clientes/usuarios son cada vez más exigentes en cuanto a los requerimientos por los que paga.

Dentro de este contexto, la creciente necesidad de contar con normas internacionales en las áreas de gestión de la calidad (GC), denominadas también como Sistemas de Calidad (SC) o Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y que comprende aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma (ISO, 2005), ha obligado a que las empresas apuesten por un SGC como una estrategia que les facilite encarar esa competencia globalizada.

Ante este escenario, las certificaciones de SGC han tenido gran aceptación a nivel mundial, como una alternativa viable para definir estrategias sustentadas que permitan lograr el uso eficiente de sus recursos, mejorando la calidad e innovando sus procesos, productos y servicios. Mejoras e innovaciones que acercan a las organizaciones a las necesidades y exigencias de los consumidores.

Para lograr el propósito anterior, gran parte de las empresas, incluidas las mexicanas, han utilizado la implementación de las normas ISO 9000, que aparecieron en 1987 como un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad (ISO, 2005). Por otro lado, la versión certificable de la norma, que aparece en el 2000: la ISO 9001, se convierte en una herramienta estratégica para gestionar la calidad, logrando como resultado una opción para acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales a través de la certificación. Así, la norma ISO 9001 se ha convertido en el motor de crecimiento del mercado mundial. Pese a lo anterior, hay autores que señalan que la implementación de estos modelos no asegura más beneficios que costos asociados con la implementación y certificación (Hurtado et al, 2009). La realidad es que, se ha dado un espectacular auge de los procesos de certificación, invadiendo todos los sectores producción y de servicio,

incluyendo a la educación, desencadenado la aparición de una terminología a veces errónea y, en muchos casos, confusa sobre el propio concepto de certificación, sus características, funciones y efectos.

En consecuencia, el término de calidad y su certificación se ha convertido en una palabra clave en los mercados actuales donde prima la competitividad. Ante esta realidad y el desmedido interés por el tema, bien vale la pena preguntarnos ¿qué son las certificaciones de calidad?, ¿su aplicación ha sido positiva o negativa? Pretendiendo dar respuesta a estas interrogantes, el objetivo de este trabajo es analizar las certificaciones de los SGC de las empresas en México.

Para lograrlo se abordan la conceptualización de la calidad y la derivación hacia procesos de certificación, en lo que se refiere a su impacto e implicaciones para la sociedad. A manera de conclusión se realiza una reflexión sobre los SGC, formalizados mediante procesos de certificación. Para lograr lo anterior se ha recurrido a las aportaciones y opiniones que los académicos y expertos han realizado sobre el tema.

El concepto de calidad

Desde los inicios del nuevo siglo, ha crecido sustancialmente el número de empresas mexicanas certificadas con SGC según ISO 9001. Dada la importancia y el interés evidente de la certificación de los SGC en las empresas mexicanas, las primeras interrogantes a las que tendríamos que responder serían ¿qué es y cómo surge el concepto de calidad? La realidad es que no es posible definir exactamente lo que se entiende por calidad, porque cada autor lo define de manera diferente en función de sus supuestos y experiencias. Pese a lo anterior, establecer una definición de calidad es una prioridad para este trabajo, por lo que pretendiendo dar respuesta a nuestra interrogante partiremos de los trabajos realizados por Garvin (1984), quien desarrolló una investigación con el fin de aclarar el concepto de calidad y clasificó las distintas definiciones en:

- Trascendente, la calidad es sinónimo de excelencia innata.
- Basado en el producto, la calidad como una variable precisa, medible e inherentemente presente en las características naturales del producto.
- Basada en el usuario, estableciendo la premisa que la calidad está en los ojos del observador, con lo que se confiere un alto grado de subjetividad.

- Basada en la fabricación, la calidad como la conformidad con las especificaciones.
- Basada en el valor, la calidad se relaciona con los atributos del producto que se representa en su valoración.

Es conveniente considerar que la calidad se enfoca desde dos perspectivas, la externa y la interna, bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de calidad, siendo ambas perspectivas complementarias. La perspectiva externa pone énfasis en la eficacia y la satisfacción del cliente, en tanto la perspectiva interna sobre la eficiencia, haciendo hincapié en los costos y la productividad. Adicionalmente, una tercera perspectiva global de la calidad, que abarca a las dos anteriores, pone énfasis tanto en alcanzar la eficiencia como la eficacia. Desde este enfoque se considera a la calidad como “excelencia”, lo cual la convierte en un objetivo que permite y exige el compromiso de todos los miembros de la organización, y en la medida en que ésta sea reconocida por el mercado, será fuente de ventaja competitiva (Moreno-Luzón et al, 2000).

De acuerdo al enfoque de este documento, se considera el trabajo realizado por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), donde se le define como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”(ISO 9000, 2000), introduciendo de manera reciente el concepto de mejora continua en cualquier organización, a todos los niveles de esta, procesos y personas.

De acuerdo a lo anterior, la calidad admite diversos grados, si bien lo que no aclara esta definición, es quién debe establecer este grado. No obstante, en el enfoque de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado, reflejando nuevamente a la perspectiva externa, que Garvin (1984) clasifica como las *Sustentadas en el usuario*.

Actualmente, se considera a la calidad como una estrategia empresarial a largo plazo, dirigida a proporcionar bienes y servicios para satisfacer plenamente tanto a clientes externos como internos y adaptarse a sus expectativas explícitas e implícitas, recurriendo al conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir el beneficio de la organización en una sociedad particular y que proporcione ingresos financieros positivos a los accionistas o propietarios.

Por otro lado, también se concibe a la calidad parte de la estrategia competitiva resultado de la evolución de la Norma ISO 9000, por lo que se han incorporado a la calidad otros términos: Control de Calidad (*Quality Control*), Aseguramiento de la Calidad (*Quality Assurance*) y Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management*) (Hurtado et al, 2009). Así, el Control y Aseguramiento (*Quality Assurance*) ponen énfasis en que los procesos, productos y servicios se adecuen a los requerimientos estándares preestablecidos, en tanto la Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management*), incorpora una perspectiva estratégica que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, recalcando que la responsabilidad en materia de calidad recae sobre todo en la dirección con una clara orientación al cliente (Escobar, 2010).

Por lo tanto, un SC comprende la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la GC; en consecuencia el SC se ha convertido en una herramienta para la mejora de las organizaciones y varía de una organización a otra.

Bajo esta premisa y considerando la definición que proporciona la Norma ISO 9001, esta propone un enfoque de GC basada en un sistema conformado por múltiples elementos: el control, aseguramiento, políticas, orientaciones y propósitos generales concernientes a la calidad, interrelacionados entre sí y cuya gestión de manera definida, estructurada y documentada, debe permitir lograr un nivel de calidad que alcance el objetivo final, la satisfacción del cliente (Ramos, 1995).

La calidad y la certificación

La ISO es un organismo internacional, cuyo propósito es la promoción mundial del desarrollo de la estandarización y de otras actividades vinculadas para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas; los resultados de sus trabajos técnicos son publicados como Normas Internacionales. Dentro de las normas más conocidas y empleadas está la serie ISO 9000 (ISO, 2011).

Hay que destacar que, hay dos tipos de Normas relacionadas con la calidad: 1) las que describen las propiedades físicas, químicas y funcionales del producto o servicio, y 2) la

serie ISO 9000, un conjunto de cinco estándares internacionales individuales, vinculados, sobre gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, definen sistemas dentro de los cuales se fabrican los productos. Las Normas fueron desarrolladas con el fin de documentar, en forma efectiva, los elementos de un SC que deben ser implementados para mantener la calidad en la empresa.

Las Normas ISO 9000 están basadas en las normas nacionales inglesas del sistema de calidad, desarrolladas desde 1979. Desde entonces, ha evolucionado en cinco fases, ya algunas señaladas en el apartado anterior. El primer nivel es el llamado *Quality Control*; el segundo es *Quality Assurance*; el tercero, es la gestión de calidad; el cuarto llamado de mejora continua; y el quinto es *Total Quality Management*, orientado hacia la excelencia (Nava y Rivas, 2008).

El proceso de normalización es continuo, por lo que su versión 2000 empezó a crearse partir de 1994. Actualmente, la familia ISO 9000 del año 2000 está integrada por cuatro normas básicas: ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 y la ISO 19011. Dentro de estas destaca la ISO 9001:2000 que se basa en los ocho principios de gestión de calidad y su objetivo es “beneficiar a las partes interesadas a través de la continua satisfacción del cliente” (Frate, 2001: 70).

Los ocho principios de GC (ISO, 2012) son utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y constituyen la base de las normas de SGC de la familia de Normas ISO 9000 y son:

- 1) Enfoque al cliente. La empresa debe conocer las necesidades y expectativas de cliente y ofrecerle soluciones a través de sus productos y servicios
- 2) Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- 3) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. - Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y

gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia, eficiencia y logro de los objetivos de una organización.

- 5) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus
- 6) Mejora continua. Basada en el ciclo PDCA (Planificar-Desarrollar-Controlar-Actuar) de E. Deming.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Si bien, las organizaciones que desean implantar un SGC (ISO 9001) pueden optar porque su propio personal sea quien realice la documentación e implementación del sistema, la realidad es que la mayoría recurre a las entidades certificadoras (nacionales o extranjeras), que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el citado documento.

Las entidades que voluntariamente buscan conseguir la certificación deben asegurar que han implementado en sus procesos un SGC. Para obtener la certificación se realiza una serie de evaluaciones a la empresa interesada, tales como auditorías de diagnóstico, revisión del sistema por la dirección, evaluación de documentación, entre otras. Una misma entidad puede optar por certificar diversos ámbitos o esferas de su producción o comercialización y, en tal sentido, obtener más de un certificado (ISO, 2000).

Los certificados que garantizan ciertos estándares de calidad aportan a las empresas una serie de ventajas competitivas, entre las más importantes tenemos: reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, es decir, constituye una importante herramienta de marketing.

Los beneficios que consiguen las empresas al implementar un SC según las Normas son considerables, pues permiten obtener una mayor satisfacción de los clientes por la

confianza en los productos y servicios que brindan. La adecuación a estas Normas genera las condiciones precisas para una gestión de calidad más efectiva y contribuye a lograr mayor participación en el mercado.

En conclusión, las organizaciones se ven animadas a su certificación por: el acceso a nuevos clientes y nuevos nichos de negocio; imitar al líder, al conocer sus casos de éxito; y finalmente, por la revisión de procesos de trabajo que implica el enfocar a la organización hacia los deseos de los clientes y conseguir así una mayor cuota de mercado.

Pese a lo anterior, la certificación en ISO 9000 no garantiza un producto de calidad, tan solo asegura que una empresa llevará a cabo una serie de procedimientos los cuales controlaran dicha calidad (Hill, 1996).

En México la ISO ha gozado de gran aceptación sobre SC. Desde el año 2000 hay un crecimiento anual sostenido en las certificaciones ISO, destacando actualmente su versión 9001. Mientras que en el 2000 había 180 empresas de particulares y organismos públicos, de acuerdo a Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, en 2012 el número de firmas que habían logrado una certificación era 3,219. Por lo que se puede hablar de que, más de 19,000 organizaciones mexicanas habrían obtenido la certificación ISO 9001 en poco más de una década (CONACyT, 2012); obtenida mayormente e organizaciones del sector manufacturero y de servicios, en su mayoría medianas y grandes empresas (Nava y Rivas, 2008).

El auge y la evolución de la Norma ISO 9000 ha permitido generar ventajas organizativas derivadas de una mejor y más rigurosa gestión de los procesos productivos, generando beneficios comerciales relacionados con una mejor imagen y prestigio, los cuales, vistos desde la perspectiva académica, han sido sobrevalorados. Lo anterior lleva a concebir en las empresas expectativas que pocas veces son alcanzadas y que, en muchos casos, arrojan insatisfacción y motivan numerosas críticas sobre la utilidad de la certificación (Casadesus et al, 2000).

Los resultados de las certificaciones

Actualmente existen diferentes organizaciones y movimientos que utilizan la certificación como herramienta para asegurar un efecto positivo del servicio o producto. Pero, para que la certificación sea creíble en sí misma, debe estar basada sobre reglas claramente establecidas por la entidad certificadora.

Por otro lado, señala Escobar (2010) que las empresas, por razones de prestigio, cláusulas contractuales, etc., tienen que demostrar la calidad que poseen. Para ello, necesitan que un organismo con credibilidad garantice que sus productos, procesos o trabajadores tienen la calidad esperada. Bajo esta idea, las certificaciones se convierten en la mera emisión de un documento que atestigua que un producto, persona o empresa se ajusta a unas normas técnicas determinadas.

Desde finales del siglo XX, Litsikas (1997) señalaba que, en la implementación de las Normas ISO 9000, la principal razón fue la mejora de la calidad, seguida por la obtención de una ventaja en el mercado y finalmente, por la satisfacción de las expectativas de los clientes. También aludió a que la falta de certificaciones ISO 9000 suponía un inconveniente en empresas estadounidenses que pretendían hacer negocios en Europa; por lo que las grandes compañías multinacionales de Estados Unidos de Norteamérica vieron que la certificación ISO 9000 no sólo era un medio para mejorar sus niveles de calidad, sino también era necesaria para lograr la ansiada incorporación al mercado Europeo.

Del mismo modo, Anderson et al, (1999), evidenciaron casos de obtención de la Norma ISO 9000 por el cumplimiento de requisitos legales; al igual que lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas; y, para atender a las demandas de sus clientes.

En la GC se visualiza a la certificación como método de evaluación. Dado que la certificación acerca a la noción de calidad que gestionan los administradores en sus organizaciones, es prudente aclarar que la decisión de la calidad demostrada no está en el recurso normativo de la certificación, sino en el administrador que toma decisiones sobre su sistema y su proceso, impactando sobre las personas de la organización y los clientes.

Independientemente de las razones para su adopción y certificación, la Norma ISO 9000 se presenta como un valor agregado para quien la obtiene, pero también existen los detractores que señalan que en muchos casos se utiliza como un elemento de marketing más bien difuso, dado el desconocimiento general de su significado es general, “la implantación de Sistemas de Calidad, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, continúa haciéndose por lo que pide el cliente y los estamentos públicos” (Escobar, 2010: 49).

Si la calidad demostrada en los procesos de certificación da cuenta de la cultura, pero no se implementa en ella, se cuestiona sobre los límites de esta (Hauselmann y Vallejo, 1999); Escobar (2010) señala críticamente, que la GC se instrumentaliza, se apropia de herramientas para su gestión, pero no se inserta en la cultura, no da cuenta del individuo en la organización, siendo incongruente el concebir que esté en las personas la calidad ofrecida.

En este mismo orden de ideas, algunos otros autores recalcan que la certificación indica un método, una forma especial de proceder, ofrece un proceso de autoevaluación inicialmente, y cuando de manera voluntaria, la organización acude a los organismos certificadores, quienes la visitan y en un ejercicio deliberado concluyen sobre el cumplimiento del referente normativo escogido, expone las mejoras a realizar, la calidad es sencilla y fácil de aplicar, está en las personas (Hauselmann y Vallejo, 1999).

Por otro lado es evidente el sentido mercenario que ha tenido la implementación de las nuevas versiones de la ISO 9001. Tal es el caso de la ISO 9001:2008, que sustituyó a la versión anterior del año 2000. Aunque la ISO consideró que para no incrementar el costo económico de la certificación, era aconsejable que el proceso de certificación, respecto a la nueva versión, se realizara coincidiendo con la auditoría de recertificación correspondiente al ciclo de tres años, este cambio afectó a todas las empresas certificadas con esta norma internacional, ya que para noviembre de 2010 ya no fueron válidos los certificados emitidos respecto a la versión del año 2000 (ISO, 2011).

Finalmente, en cuanto al referente normativo como estándar, aplicable a todas las organizaciones, se ha señalado en más de una ocasión, que todas las organizaciones son distintas y el resultado no es estandarizable.

Conclusiones

El alto grado de competitividad en las organizaciones, derivado de un mercado global ha hecho proliferar las certificaciones como una posible fuente de ventaja competitiva, sin embargo, es evidente, en muchos casos, el divorcio entre lo que se presenta a los clientes y los requisitos determinados en el SGC. El cumplimiento de esos requisitos debería mostrar la promesa al cliente y comunicarse a toda la organización como política fundamental de la empresa.

La “mejora continua” tendría que ser parte de la política, y abandonar la idea de únicamente demostrar por medio de los indicadores lo que se dice que se está haciendo. La política debe indicar la congruencia con lo establecido en el plan estratégico de la organización, lamentablemente muchas veces se consideran mundos aparte. Incluso, en algunos casos, la posesión de una certificación se convierte en una prioridad calificadora de pedido, en la medida que el poseerla supone una condición previa para negociar con determinados clientes.

Es conveniente recalcar que el concepto de certificación lleva implícito, por un lado, la existencia de un organismo independiente encargado de conceder la certificación, para nuestro caso la ISO y, la voluntariedad por parte de la empresa certificada. Lo que nos lleva a concluir que la certificación es una actividad de carácter voluntario que permite establecer la conformidad de una entidad (empresa, producto o persona) con los requisitos definidos a través de la estandarización.

Finalmente, no se puede soslayar el hecho de que sea considerado un "tema de moda"; y al mismo de tiempo, de considerables "negocios", con un mero sentido mercenario, pues en los últimos años han proliferado consultoras, certificadoras, cursos de capacitación, etc., convirtiendo el tema en una verdadera fuente de riqueza para algunos; que además, es evidencia de un cambio de actitud de las organizaciones con respecto a la temática de la calidad.

No hay que olvidar que, la eficiencia de los SGC y su capacidad para alcanzar ventajas competitivas es directamente proporcional a la competencia del personal responsable de

los mismos en las organizaciones. Esta competencia, según la propia ISO 9001, se logra mediante experiencia y formación.

En conclusión, se puede seguir discutiendo si la implantación de SGC certificados ha arrojado resultados positivos o negativos o si estos han conducido efectivamente a productos y procesos de mayor calidad en aras de la competitividad deseable, y habría tantas posturas como autores. La realidad es que la calidad tiene que asumirse sin demora a partir de las exigencias de los compradores, nada por sí mismo asegura la calidad, pues un producto o servicio de calidad será aquel que cumpla las expectativas del cliente.

Referencias

- Anderson S.W., Daly J.D. y Johnson M.F. (1999), "Why Firms Seek ISO 9000 Certification: Regulatory Compliance or Competitive Advantage?", *Production and Operations Management*, Vol. 8, N°1, pp. 28- 43.
- Casadesus F, Heras S y Ochoa L., (2000), "Implantación de la Normativa ISO 9000 en las Comunidades Autónomas de Cataluña y País Vasco: Conclusiones de dos Estudios Empíricos". *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 8, pp. 43- 60.
- Escobar, M. (2010). La certificación de calidad: logro no alcanzado, una paradoja. *Journal Of Global Business Administration* - Mars 2010 Volume2, Number1, 32-52
- Frate, M. (2001). Archiving sustained Customer Satisfaction, The International Organization for Standardization has introduced a revised 9000 series with a whole next dynarpie. *Occupational Health & Safety*, 1(66), 67-77
- Garvín D. A. (1984) "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26, pp. 25 – 43.
- Hauselmann, P. y Vallejo, N. (1999). *La certificación: un seguro de credibilidad*. BIOCOMERCIO: Estrategias para el Desarrollo Sostenible en Colombia
- Hill, S. (1996), "ISO Certification Provides Long-Term Payoff", 35, pp. 66-68.
- Hurtado, R.; Rodríguez, W.; Fuentes, H.; C. Galleguillos (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las Normas de Calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 23, 17-26.
- ISO - Organización Internacional de Normalización. (2000). Norma NTC-ISO-9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario". Colombia: ICONTEC.
- ISO, Organización Internacional de Normalización (2005). Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Secretaría Central de ISO, Ginebra, Suiza
- ISO, Organización Internacional de Normalización (2011). ISO in brief. International Standards for a sustainable world. *ISO Focus+ magazine*. Ginebra, Suiza

ISO, Organización Internacional de Normalización (2012). Quality management principles ISO Focus+ magazine. Ginebra, Suiza

Litsikas, M. (1997), "Companies Chose ISO Certification for Internal Benefits", *Quality* 36. pp. 20-26.

Moreno-Luzón M.D, Peris F. y González T. (2000), "Gestión de Calidad y Diseño Organizaciones", *Teoría y Estudio de Casos*, E. Prentice Hall, Madrid.

Nava, V. y Rivas, L. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la Norma ISO 9001:2000. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 No. 108 (Julio-septiembre 2008), 107-128

Ramos, A. (1995). Hacia la calidad total: la difusión de las Normas I.S.O. de la serie 9000 en la Industria Argentina. Documento de trabajo N° 66. División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL de Santiago de Chile, Área de Desarrollo Industrial de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

EL E-BUSINESS (VÍA SISTEMAS MODULARES) EN LA EFICIENTIZACIÓN DE LAS CADENAS DE SUMINISTROS



Autores

Beatriz Sauza Ávila
Arturo Sánchez
Mondragón
José Martín Cruz
Domínguez

*Instituto Tecnológico
Superior del Oriente del
Estado de Hidalgo (ITESA)*

*bsauza@itesa.edu.mx
mcruz@itesa.edu.mx*

RESUMEN

La convergencia de las tecnologías de la información y del marketing da origen a nuevos estudios y aplicaciones, más que a productos o bienes manufacturados y mercados. En el cada día más complejo y sofisticado mercado global, muchas organizaciones y empresas están recurriendo a la administración de la cadena de suministros para obtener una ventaja competitiva. El propósito de la administración de la cadena de suministros es planear, coordinar e integrar todas las actividades realizadas por los grupos de interés de la cadena de abastecimiento en un proceso continuo, desde los proveedores hasta el punto de consumo, proporcionando a los administradores y mercadólogos una visión integral dentro para optimizar las fortalezas y mejorar la eficiencia en todos y cada uno de los niveles del proceso, creando un sistema más competitivo y de mejora continua que dé respuesta inmediata a los cambios ocasionados por los consumidores, cada vez más informados, debido a que tienen más conocimiento y experiencia en las prácticas de marketing y alternativas de compra. Es así que el consumidor se convierte en un elemento de relevancia fundamental que tiene el control en la cadena de suministros.

Palabras clave: marketing, e-Business, cadena de suministros, e-Commerce, negocio.

Introducción

El mundo actual es cada día más competitivo. Nunca como ahora ha estado tan pleno de retos. Nunca antes ha sido tan imperativo para un profesionalista aprender las habilidades administrativas, todas sin excepción, en particular las concernientes al marketing. Nunca antes las personas tenían tantos desafíos y oportunidades así como las recompensas asociadas.

Las personas compiten con otras personas por empleos, estabilidad, promociones, plan de vida y carrera, calidad de vida y estatus, entre otros. Las organizaciones o empresas compiten con otras organizaciones o empresas por los administradores, empleados, contratos y consumidores o clientes. Sobrevivir a la competencia requiere que la actuación de los administradores supere, en todo lo posible, a sus competidores; hasta que logren que los consumidores le compren a su empresa y haga negocios con ellos varias veces.

Para sobrevivir y tener éxito, los administradores de hoy deben pensar y actuar estratégicamente. Los consumidores de hoy en día están mejor educados, conscientes de opciones diversas y exigen, cada vez más, calidad en los productos y servicios que adquieren.

Los administradores, los mercadólogos y las organizaciones o empresas deben desempeñarse en forma tal que proporcionen los bienes y servicios con el mejor valor agregado a los consumidores. Así, los tipos de estándares de desempeño con los cuales la empresa sobrevive y vence a, se compara con o pierde ante la competencia son: calidad, costo, oportunidad e innovación, esto representa su ventaja competitiva.

La cadena de suministros es una red de servicios, materiales, flujos de información y logística que vincula los procesos de relaciones con los consumidores, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores de una organización o empresa con los procesos de sus proveedores y clientes.

Naturaleza y alcance del marketing

El marketing tuvo su génesis en el siglo XX, motivado por el aumento de la competencia, que exigía diferentes estrategias para lograr la diferenciación y la ventaja sobre los competidores. De manera sucinta, ha transitado por diferentes etapas que se pueden identificar por épocas: de la producción, del producto, de la venta, del marketing, del marketing social y del marketing moderno.

En opinión de Stanton, Etzel y Walker (2007) “el marketing puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización”. En este sentido, el marketing consta de actividades creadas para generar y facilitar intercambios, transacciones y relaciones con la finalidad de satisfacer necesidades o deseos de las personas, empresas u organizaciones.

Para que haya intercambio de marketing deben darse las siguientes condiciones:

- Tienen que intervenir dos o más personas u organizaciones, cada una con necesidades o deseos que requiera satisfacer. Si usted es totalmente autosuficiente, no hay necesidad de intercambio.
- Las partes que intervienen en el intercambio deben hacerlo voluntariamente.
- Cada parte debe tener algo de valor para aportar al intercambio y creer que este le beneficiará.
- Las partes tienen que comunicarse entre sí. La comunicación puede presentarse de muchas formas e incluso llevarse a cabo a través de una tercera parte; pero sin conciencia de ella e información no puede haber intercambio (Stanton, 2007).

Así, la estrategia en el nuevo contexto consiste en que podemos modelar el futuro a voluntad, debido a que todo está en transición y las nuevas tecnologías permiten a las nuevas generaciones liderar las organizaciones y los mercados. La economía del presente siglo está compuesta por cuatro modelos: keynesiano, global, cibernético y matemático o múltiple. Con referencia a la economía global o sin fronteras, se necesita proteger las fuerzas fundamentales del trabajo, las cuatro “Cs”: consumidor, costo, conveniencia y comunicación.

Una estrategia: migración del valor

La clave está en crear y diversificar nuevos segmentos de consumidores, adaptando nuestro modelo de negocios a los requisitos específicos de cada mercado y acelerar la innovación en todos los frentes, solo así se podrá enfrentar con éxito a la globalización y beneficiarse de ella.

“En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros” Michael E. Porter.

La administración de la cadena de suministros

Cuando se hace alusión de la cadena de suministros, nos estamos refiriendo a una estrategia que involucra a toda la organización. En este sentido W. Stanton establecen que la cadena de suministros “representa una perspectiva del sistema total de la distribución, la cual combina los canales de distribución y la distribución física”.

En consecuencia, la cadena de suministros es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar el flujo integral de materiales, servicios, información y logística. “Por tanto, el núcleo de la administración de la cadena de suministros (ACS) es la logística coordinada”. La administración de la cadena de suministros consiste en formular una estrategia para organizar, coordinar, controlar y motivar a los recursos que intervienen en el flujo de materiales, servicios, información y logística dentro de la cadena de suministro.

La administración de la cadena de suministros es un medio de diferenciación clave para una organización o empresa y un componente crítico en la estrategia de marketing. La estrategia de la cadena de suministros es esencial para todo tipo de organizaciones o empresas, ya sean manufactureras o de servicio. Lamb, Hair & McDaniel (2009) establecen que “en la era de la producción masiva, los fabricantes generaban productos estandarizados que eran *empujados* por el canal de suministros hacia el consumidor. En cambio, en el mercado actual, son los clientes quienes mueven los productos y esperan recibir configuraciones de producto y servicios adecuados a sus necesidades únicas... Esta inversión del flujo de la demanda de empujar a un jalar ha resultado en una reforma radical tanto de las expectativas de mercado como de las funciones de marketing, producción y distribución tradicionales. Por medio de la asociación dentro del canal de proveedores, fabricantes, mayoristas y detallistas tradicionales a lo largo de la cadena entera de abastecimiento, que cooperan con el fin común de crear valor para el cliente, la

administración de la cadena de abastecimiento permite a las empresas responder con la configuración de producto y la mezcla de servicios únicas que demanda el cliente”.

Por su parte Capó-Vicedo, Tomás & Expósito, (2007) establecen que la administración de la cadena de suministros “no es otra cosa que el sistema de gestión que establece y controla la cadena de suministro, un sistema que no podrá ser el tradicional autoritario, sino que debe ser un sistema que contemple a todos los componentes de la cadena en toda su magnitud y gestione la cadena en todo su conjunto, consiguiendo la absoluta implicación de todos los componentes de la misma”.

Entonces, podemos colegir que los beneficios que reportan las compañías que se enfocan en la administración de la cadena de suministros son costos de inventarios, transporte, almacenaje y empaque más bajos; así también, mayor flexibilidad en la cadena misma, servicio mejorado al cliente e ingresos mayores.

Dragno, Pérez y Arango (2008) consideran que las presiones y desafíos de la globalización han llevado a las organizaciones de hoy a ser cada vez más competitivas si quieren sobrevivir en este ambiente. En este afán de mejorar la competitividad, las organizaciones tratan de alinear sus objetivos e intereses con otras compañías en lo que se conoce como la cadena de suministro. Esa alineación de objetivos es compleja y nada fácil, lo que ha dado origen a la administración de la cadena de suministros.

Dinámica de la cadena de suministros

La dinámica de la cadena de suministros puede causar caos en el desempeño de la cadena misma. Cada organización o empresa que participa en una cadena de suministro depende de otras para obtener los materiales, servicios e información que requiere para atender a su cliente externo dentro de la cadena de suministro. El más leve e inesperado cambio en la demanda de los consumidores tiene repercusiones y causa trastornos en toda la cadena, y cada componente recibe más variabilidad en las demandas del componente que se encuentra inmediatamente en la posición de abajo.

Esto se repercute como una reacción en cadena y tiene efectos cada vez mayores en la medida que se acerca al consumidor final. En consecuencia, pueden afectar las operaciones de los componentes localizados en posición arriba o de inicio de la cadena. Así pues, las organizaciones o empresas que tienen el menor grado de control sobre los

consumidores y proveedores, pueden verse afectadas por los trastornos que les ocasiona cualquier variabilidad de estos componentes de la cadena.

Un fenómeno característico causante de ineficiencias en la administración de la cadena de suministros es el denominado efecto bullwhip. Ciancimino, Cannella, Canca Ortiz & Framiñan Torres (2009) en sus numerosas investigaciones encontraron que “la gestión moderna de las cadenas de suministro considera la premisa de que los miembros de la cadena están primordialmente interesados en optimizar sus propios objetivos”. Es por ello que este enfoque se traduce, con demasiada frecuencia, en el fenómeno contraproducente que implica cualquier variabilidad de los pedidos en la cadena de suministros.

e-Business

La cadena de suministros debe apoyarse de las tecnologías de información los empresarios están apostando al desarrollo de estrategias electrónicas que les permitan tener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, el área de oportunidad que se presenta comúnmente se le conoce como negocios en línea o E-Business.

E-Business se puede definir como la forma de incorporar el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo, pero no limitándose, a Internet) para interactuar con clientes, proyectos, y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución. Con la capacidad de capturar, así como de utilizar la información procedente de canales múltiples, el e-Business ayuda a las empresas a maximizar cada interacción y a mejorar continuamente la calidad del trato con el cliente (Siebel, 2001).

El E-Business consiste en la utilización de los medios electrónicos para la realización de los negocios, donde éstos usan las nuevas tecnologías para mejorar el rendimiento del mismo mediante la interacción electrónica y la integración de la cadena de valor (Ros, 2008).

E-Business es una primera aproximación podríamos decir que consiste en la utilización de los medios electrónicos para la realización de los negocios. Los negocios usan las nuevas

tecnologías para mejorar el rendimiento del mismo mediante la interacción electrónica y la integración de la cadena de valor.

IBM define el E-Business como “una manera segura, flexible e integrada de brindar un valor diferenciado combinando los sistemas y los procesos que rigen las operaciones de negocios básicos con la simplicidad y el alcance que hace posible la tecnología de Internet.

Otra definición: uso de plataformas electrónicas, Intranets, Extranets e Internet para operar un negocio.

El término E-Business muchas veces se toma como sinónimo de E-Commerce (comercio electrónico), siendo éste último más específico, mientras que el primero incluye todos los intercambios de información basados en la electrónica dentro de la empresa o entre la empresa y sus clientes. El comercio electrónico implica procesos de compra ventas apoyados por medios electrónicos, primordialmente por Internet, el comercio electrónico incluye E-marketing es el lado de venta electrónica del comercio electrónico. Consiste en lo que una empresa hacer para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet, así Amazon.com. Schwab.com, Dell.com, entre otras realizan E-Marketing en sus sitios Web. (Kotler & Armstrong, 2008).

¿Qué es particularmente nuevo del e-business en oposición a los negocios tradicionales? (Siebel 2001) En contraste con los negocios convencionales, el e-business capacita a las organizaciones para lo siguiente:

- 1) Registrar, medir, actualizar y analizar (en tiempo real) grandes cantidades de información detallada y específica sobre el cliente.
- 2) Coordinar y personalizar todas las interacciones con los clientes, posibles clientes y socios, al mismo tiempo, a través de canales de comunicación y a través de todas las áreas y líneas de negocios en funcionamiento dentro de la empresa.
- 3) Ser “inteligente” en cualquier acción dirigida al cliente y optimizar dicho proceso.
- 4) Practicar el marketing, el servicio y las ventas directamente basándose en la relación.
- 5) Ejecutar y optimizar los sistemas multicanal de marketing, ventas y servicios basados en ROI (retorno de inversión).

Las empresas de todos los sectores y de todas partes del mundo reconocen con creciente urgencia que si quieren tener éxito en el competitivo entorno actual, deben desarrollar las capacidades del e-Business, éste no es una opción, es una cuestión de supervivencia.

Existe una profunda carencia de asesoramiento profesional basado en las experiencias reales de la empresa para llevar a cabo los procesos de transformación.

Principios esenciales de e-Business según Siebel son:

1. Conocer al cliente
2. Utilizar canales para interactuar con el cliente
3. Personalizar la experiencia del cliente
4. Optimizar el valor de cada cliente
5. Centrarse al cien por cien en satisfacer al cliente
6. Desarrollar y mantener un e-Business global centrado en el cliente
7. Afianzar y extender el ecosistema del e-Business
8. Cultivar una cultura de empresa basada en la excelencia y la innovación e-Business

El E-Business está transformando la empresa. Vivimos en la era de la información y para sobrevivir en ella ya no podemos limitarnos a trabajar sólo con nuestros sistemas internos. Es necesario extender la cadena de valor incorporando a nuevos socios y clientes, ya que el éxito actual en el mundo E-Business requiere la adopción de tecnología para crear un nuevo modelo de empresa: la empresa extendida o empresa-red (Munilla & García, 2007). E-Business colaborativo es la aplicación en la empresa de las nuevas tecnologías de integración, como los estándares abiertos de internet, los servicios web y el grid computing, y busca integrar los procesos de negocio de socios, proveedores y clientes, con el objetivo de mejorar la agilidad de negocio y ofrecer mayor valor añadido a los clientes a un menor coste (Munilla & García, 2007).

Algunas herramientas (Ros, 2008) de E-Business para las empresas son:

1. ERP (Enterprise Resource Planning). Los sistemas ERP gestionan los procesos internos el negocio para optimizar la cadena de valor de la empresa. Con el programa. ERP se puede gestionar la facturación, las compras, la contabilidad, la producción, el transporte y los recursos humanos.

2. SCM (Supply Chain Management). Sirve para administrar procesos de negocios internos y externos, especialmente, el aprovisionamiento de materias primas, logística, proveedores.
3. CRM (Customer Relationship Management). Gestiona la atención al cliente y coordina a todos los departamentos que administran el servicio al cliente.
4. Marketplaces. Administra la compra y venta en mercados B2B
5. E-procurement. Abastecimiento de productos vía internet.

¿Cómo impacta el e-Business en la cadena de valor y el sistema de valor?

Los directivos actuales deben entrenarse a tremendas innovaciones, a la reducción del ciclo de vida de los productos, a una competencia feroz y a unos clientes que cada vez consiguen mayor poder de negociación. Décadas atrás, el cambio también existía, pero no era tan dramático. Al menos de vez en cuando se disponía de cierto tiempo para pararse a pensar y entender lo que estaba pasando. (Carrión, 2007)

Existe una serie de razones (Siebel 2001) que nos hacen pensar que el impacto del E-Business es la cadena de valor y el sistema de valor que pueden ser relevantes:

- Están apareciendo nuevas formas de gestionar la logística, la gestión de compras, la producción, la distribución, el marketing, la comercialización, el servicio al cliente...
- También dispone de diferentes tecnologías que permiten coordinar los eslabones de la cadena de valor y el sistema de valor de forma especialmente sofisticada.
- El E-Business requiere desarrollar un nuevo conjunto de recursos y capacidades clave para poder competir.
- Actualmente es importante que las organizaciones sean capaces de generar dinámicas y flexibles, tanto con otras empresas como con los clientes finales. El E-Business permite gestionar esas relaciones con otros agentes externos en tiempo real y de forma eficiente.

Empresas que han aplicado el e-business

Acero Prime obtiene beneficios por la aplicación Yscan de Advanced Tools de Nextel

Acero Prime es el líder en México en la administración de cadenas de suministro de acero para la industria automotriz, de línea blanca y exportadores de manufactura

metalmecánica, dentro de los problemas de la empresa se requería encontrar un sistema para administrar sus procesos, así mismo se necesitaba tener el control del material que entraba y salía de sus almacenes, así como su ubicación, la aplicación debía cumplir con cuatro requisitos: conectividad, flexibilidad, escalabilidad, y expansión para incorporar geográficamente puntos de captura. Tras una cuidadosa evaluación, Acero Prime optó por la aplicación YScan de Advanced Tools de Nextel, desarrollada por YFos Pontis.

Principales beneficios para la empresa:

- Hoy en día la información es recogida con un scanner anexo a un equipo Nextel.
- Reducción de tiempo horas hombre para la empresa, así como de producción.
- Se eliminaron los datos de captura lo que hace más confiable la información.
- YScan es una aplicación de logística

Nextel y Legusch: una excelente alianza enfocada a resultados de optimización

Legusch y Asociados, bufete mexicano de abogados y gestores dedicado a la investigación de crédito, y a la recuperación judicial y extrajudicial de cartera vencida, ha obtenido beneficios importantes en ámbitos administrativos y financieros gracias a la implementación de la solución CPR (Control de Puntos Remotos) de Advanced Tools de Nextel, en sus procesos internos.

Nextel a través de Advanced Tools y en conjunto con su socio de negocios Actin, ha desarrollado con base en las necesidades de Legusch, una plataforma que permite la recopilación y transmisión de datos, reportes, imágenes y mapeo satelital en tiempo real desde cualquier punto del país.

Como parte de los resultados de la implementación de esta herramienta, Legusch ha expandido su cobertura a 17 ciudades en la República Mexicana (empezó en Morelia con 3 gestores), con más de 70 gestores, sus ingresos se han visto aumentados en un 50% y sus costos de operación reducidos en un 25%.

Nextel y Transportes Castores, una solución hecha a la medida

Transportes Castores comenzó sus operaciones en 1974, hoy, la empresa cuenta con 50 sucursales y brinda servicio en todo el territorio nacional, así como en la costa oeste de Estados Unidos. Esta empresa logró incrementar su cartera de clientes y mejorar de forma significativa sus procesos internos, gracias a la implementación de una solución exclusiva de Advanced Tools de Nextel.

Para el año 2006, la empresa se dio cuenta que necesitaban una mejor comunicación con sus operadores y un control mucho más eficiente en el rastreo y recepción de mercancías para sus clientes. Es entonces cuando se dieron a la tarea de buscar un proveedor que ofreciera estos servicios. Después de evaluar diversas ofertas, Nextel de México, llegó con una solución única y diseñada a las necesidades de Transportes Castores.

Gracias a la implementación de la solución Remo del portafolio Advanced Tools de Nextel, se incrementó la clientela de un 18 a 22%, se redujeron los costos de papel, y espacios considerablemente, además se logró un mayor control en la entrega de mercancía; Transportes Castores, fue la primer empresa de transporte terrestre que equipó a sus empleados y operadores con una solución de este tipo” afirmó Marco Armando Muñoz, director general de Transportes Castores.

Conclusiones

En este época cambiante el enfocar la atención al cliente para satisfacer sus necesidades no es una opción si no por el contrario es una obligación por ello las empresas deben recurrir a la cadena de suministros para realizar las operaciones de maneras más eficiente.

El personal que dirige el E-Business, debe ir a la vanguardia, contar con conocimientos actualizados en tecnologías de información algo importante debe poner muy en alto los valores es decir actuar con honestidad y los negocios que conduce y en definitiva las empresas que no cuenten con todos estos elementos perderán clientes considerables y esto perjudicaría a las organizaciones a tal grado de desaparecerlas.

Referencias

Capó-Vicedo, M. T. (2007). La gestión del conocimiento de la cadena de suministro. Análisis de la influencia del contexto Organizativo. (U. P. Valencia, Ed.) Información Tecnológica , 18(1), 127-135.

Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (2 ed.). México: Esic.

- Charles W. Lamb, J. H. (2009). Marketing. México.
- E. Ciancimino, S. C. (2009). Análisis multinivel de cadenas de suministro: dos técnicas de resolución del efecto bullwhip. Métodos cuantitativos para la Economía y la Empresa, 8(ISSN: 1886-516X), 7-28.
- G., B. (2008). Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción. México: Pearson.
- Kotler, G. A. (2008). Fundamentos de marketing (8 ed.). México: Prentice Hall.
- Drango Serna, G. P. (2008). Decision Making in Supply Chain Management. Redalyc. Avances en sistemas de informatica, 5(2), 87-92.
- Munilla, I. G. (2007). E-Business colaborativo: como implantar software libre, servicios web y el grid computing para ahorrar costes y mejorar las comunicaciones en su empresa. México: Fund. Confemetal.
- Ros, J. V. (2008). E-Branding. Posiciona tu marca en la red. México.
- Siebel, T. M. (2001). Principios del e-business: como los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción del cliente. Barcelona: Granica S. A.
- Stanton, M. E. (2007). Fundamentos de Marketing. China. Mc Graw Hill.
- Vértice. (2007). La empresa en Internet (1 ed.). México.

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES GENERADOS DE COMPETITIVIDAD



Autores

Francisco Javier
Espinoza Valencia
Luis Tomás Rascón
Dórame
Martha A. Fernández
Reynoso

*Universidad de Sonora
División de Ciencias
Económico Administrativas*

fco.espinoza@eca.uson.mx

lrascón@pitic.uson.mx

mfernandez@pitic.uson.mx

RESUMEN

La competitividad es el tema en el mundo de los negocios. Es el reto más importante que una empresa debe superar hoy si desea tener éxito en el futuro. La empresa moderna debe ser capaz de enfrentar el reto de la dura competencia del mercado globalizado.

En la actualidad la industria mexicana ha experimentado la pérdida de competitividad, de acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM) y su “Índice de Competitividad Empresarial 2012”, por lo cual es necesario estudiar por qué se ha presentado este fenómeno y qué debemos hacer para revertirlo. En este estudio queremos resaltar aquellas variables o factores que marcan la competitividad en empresas de éxito y proponer a las Pymes mexicanas y sobre todo de la localidad, la adopción de las variables que pueden desarrollar, llevándolas hacia un nuevo horizonte de posibilidades, que rompa los paradigmas existentes y sirva de fuente generadora de nuevas formas de hacer las cosas serán de suma importancia para lograr la recuperación del nivel de competitividad en la industria regional.

Palabras clave: competitividad, factores, gestión, conocimiento, especialización.

Introducción

Al hablar del término “competitividad generalmente lo asociamos a la empresa, ya que tanto la competitividad de una economía como la de un sector industrial van a depender de la capacidad de competir de sus empresas, que son las que, en definitiva, producen y comercializan los bienes y servicios y las que libran las batallas competitivas. De esta forma, el elevado número de estudios dirigidos a estudiar y analizar la mejora de la competitividad empresarial y sus determinantes principales no es casual, ya que la generación de empleo, riqueza y bienestar de un país va a depender en gran medida de la competitividad de sus empresas.

Además, las propias empresas no pueden ser ajenas al entorno que les rodea, caracterizado por una creciente competencia, incertidumbre y turbulencia. Los cambios que se están produciendo en este entorno, entre los que se pueden destacar la progresiva globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, los cambios tecnológicos cada vez más acelerados y los constantes cambios en los valores de compra de los clientes, se traducen en que las empresas deben afrontar un mayor grado de intensidad competitiva, apareciendo, pues, como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad.

Antecedentes

La industria del país, dentro de la economía nacional ha jugado un papel por demás importante aún cuando los modelos económicos mundiales se han fusionado y han surgido tratados comerciales que han liberado el comercio nacional, y por ende, la penetración de empresas extranjeras a nuestro país, más competitivas por su mayor capacidad económica, que cuentan con más y moderna tecnología, con lo cual ostentan una ventaja comparativa que hasta hoy día la Pymes de nuestro país no han asimilado, y por tal motivo la competencia se ha tornado de verdad en una competencia, y pretender estar en igualdad de circunstancias por parte de las industrias Mexicanas ha sido difícil y en este contexto el conocer los factores generadores de competitividad nos impulsa a profundizar en ellos para una correcta aplicación e implementación para la recuperación competitiva en las industrias de Hermosillo (Espinoza, 2012).

Competitividad empresarial

A diario escuchamos frases como: “necesitamos empresas más competitivas”, La palabra competitividad empresarial, parece invadirnos a través de artículos de la prensa, mensajes en la radio y la televisión; La escuchamos en los discursos de líderes políticos, en los eventos empresariales y en los espacios académicos, ¿Qué es la competitividad empresarial?

Hablar de competitividad, es hablar de ventajas competitivas, de aquellos factores que hacen la diferencia de una empresa de las demás y que permitirá ganarle negocios a los competidores, aun cuando se imiten sus productos o servicios (Porter, 2007).

Objetivo general

Profundizar en el conocimiento de los factores generadores de competitividad para una correcta adaptación e implementación dentro de las Pymes Hermosillenses y de esta manera lograr la recuperación competitiva del sector.

Que los factores generadores de competitividad proporcionen las herramientas necesarias para hacer frente a la apertura comercial.

Hacer una detección estratégica de soluciones que permitan a las PYMES alcanzar el nivel de competitividad que requieren para permanecer, crecer y desarrollarse en el mercado.

Problema de investigación

Ante la problemática de recuperar el nivel competitivo en las Pymes y delimitar esta investigación, se plantea esta pregunta de acuerdo al modelo de (Porter, 2007).

¿Cómo se encuentra en las Pymes de Hermosillo los factores indicadores de competitividad y cómo implementar la gestión del conocimiento para la recuperación competitiva?

Metodología

La presente investigación, básicamente se obtuvo a través de la investigación bibliográfica mediante la consulta de libros, revistas, sitios de Internet, publicaciones de los organismos inmersos en esta problemática a nivel nacional e internacional, y también se apoya en las diferentes teorías sobre el tema, y las opiniones de autores que abordan en sus investigaciones diferentes postulados de la problemáticas y propuestas de solución.

Justificación

Los resultados que nos arroja la investigación sobre los factores generadores competitividad empresarial se podrá implementar únicamente cuando exista en la empresa una cultura de calidad y mejora continua fuerte, orientada a la sistematización, es decir orientada a un esfuerzo coordinado y disciplinado de todos los miembros y departamentos de una organización y del compromiso de la alta dirección.

De los resultados del modelo de Competitividad Empresarial presentado, se destaca la importancia de ICE para las Pymes en Hermosillo, los cuales permiten establecer que a medida que se vinculen los Centros de Investigación en áreas de Investigación y Desarrollo, Instituciones y Organismos Públicas y Privadas y las Universidades, en torno a fortalecer el ICE, será posible obtener ventajas competitivas tanto en lo interno y externo de cada empresa, permitiendo desarrollar nuevas industrias y clusters en las opciones no tradicionales para Hermosillo, Sonora.

Nivel de Competitividad Industrial (Nivel de Competitividad Empresarial)= f (V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9 y V10)

V1: *Estrategia de Planeación Empresarial (EPE)*, V2: *Estrategia de Organizacional (EO)*,
V3: *Estrategia de Administración (EA)* V4: *Estrategia de Competitividad (EC)*,
V5: *Estrategia Recuso Humano (RH)*, V6: *Estrategia de Producción (EP)*
V7: *Estrategia de Tecnología (ET)* V8: *Estrategia de Logística (EL)*,
V9: *Estrategia Financiera (EF)*, V10: *Estrategia de Mercadotecnia (EM)*.

Marco conceptual

Conceptos

La otra variable central de este estudio es la competitividad, misma que ha sido analizada desde distintos enfoques dando como resultado una amplia variedad de conceptos y metodologías de medición.

La competitividad ha sido planteada para los distintos niveles de la economía, a nivel internacional, de país, ciudades y por supuesto a nivel de industrias y empresas.

La OCDE se refiere a la competitividad, de un país que bajo condiciones de mercados libres y justas puede producir bienes y servicios que superen estándares de los mercados internacionales; lo cual tiene que ver con la especialización de la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización, es decir, a todo lo que contribuye al estado de la producción de bienes y servicios (OCDE, 2012)

El instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) plantea que la competitividad es la capacidad para atraer y retener inversiones y talento. En sus estudios sobre competitividad en las ciudades, precisa que el objetivo final es lograr que éstas no solo sean un lugar donde las personas tengan mejores niveles de vida, sino que estas ciudades sean un punto de atracción para empresas y trabajadores calificados.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) indica que “los pilares de la competitividad deben estar conformados por factores de los cuales depende que los miembros de una sociedad logren niveles de bienestar sustentables, lo cual es el resultado de alcanzar niveles de desarrollo basados en productividad”.

En indicadores de competitividad para empresas en lo individual, la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE) establece lo siguiente:

Los factores que contribuyen a la competitividad microeconómica han sido especial preocupación de la economía administrativa e industrial. Estas disciplinas utilizan una amplia variedad de indicadores (participación en el mercado, beneficios, dividendos, inversión, etc.) para evaluar la competitividad de las empresas.

El concepto de competitividad es mejor entendido en el nivel de la empresa, en los términos más simples, una empresa no rentable es no competitiva; en un modelo de competencia perfecta, una empresa no competitiva es aquella con un costo promedio que excede al precio en el mercado del producto que ofrece; o bien, el valor de los recursos que la empresa está usando excede el valor de los bienes y servicios que está produciendo (Fetridge, 1995).

En una industria con producto homogéneo, una firma puede ser no rentable porque su costo promedio es más alto que el costo de sus competidores. Su costo promedio puede ser más alto que el de sus competidores porque su productividad es baja, porque paga más por sus insumos o ambas. Su productividad puede ser más baja porque es manejada menos eficientemente, opera a unas escalas ineficientes o ambas. Asimismo, en términos de participación en el mercado, una empresa puede mostrar una alta o baja competitividad.

En una industria de productos diferenciados, una empresa puede ser no rentable, porque el producto que ofrece es menos atractivo que el de sus competidores. De esta manera, el nivel de la firma, su rentabilidad, costo, productividad y participación de mercado son todos indicadores de competitividad.

El beneficio es un indicador suficiente de competitividad, aunque es mejor medida en un periodo largo. La participación de mercado puede también ser un indicador suficiente de competitividad si la empresa, está maximizando sus beneficios. Por supuesto una empresa puede ser competitiva en un mercado que está en declive, en cuyo caso, la competitividad no asegura la rentabilidad futura.

El reto para la empresa: aumentar su competitividad

Para poder subsistir y desarrollarse, las empresas en el mundo de los negocios, y con mayor énfasis las Pymes, deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias, aunque las empresas se enfrentan a más dificultades en la aplicación de las estrategias que con su formulación (Jack Meredith, & Umit Akinc, 2011), pero debe crear mecanismos que les permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten

mejorar su productividad y ser más competitivas. Hasta la fecha, la teoría de la producción en la gestión de las operaciones ha carecido de una estrategia de producción para un segmento importante de la industria manufacturera. Para el equipo de ingeniería general, una estrategia de producción relativamente reciente ha surgido para responder mejor a las presiones competitivas de hoy en día, para acelerar la entrega de productos más personalizados sin aumentar los costos (Sascha Meskendahl, 2010).

En la mayoría de las Pymes los aspectos como el mejoramiento de la calidad y la productividad, la comercialización internacional o las condiciones de trabajo están por debajo de los estándares deseados debido, en la mayoría de los casos, a que las propuestas para la mejora de esos elementos suponen inversiones de recursos (tiempo, personas, dinero) que las Pymes difícilmente pueden asumir.

Por otra parte, la globalización de la economía supone para el crecimiento empresarial la integración de cadenas productivas, y una mayor inserción internacional son estrategias difíciles de aceptar por este tipo de empresas conservadoras.

Factores internos y externos que determinan el nivel de competitividad empresarial

La competitividad empresarial de una empresa viene determinada por un elevado número de factores. Este concepto considera la presencia de factores Internos y Externos; factores internos como el resultado de los esfuerzos propios, estrategias y acciones que realiza cada empresa. Entre los factores internos están la cantidad y calidad de su maquinaria y equipo, los resultados indican que las capacidades tecnológicas mejoran las relaciones entre la orientación de calidad y rendimiento y de orientación a costes y rendimiento respectivamente. Los resultados obtenidos sugieren que las prescripciones de la estrategia competitiva debe ser estratégicamente combinados dentro de la empresa para el efecto máximo, y las habilidades y conocimientos de los empleados, las sinergias entre departamentos, el ambiente de competencia o cooperación, la infraestructura física y tecnológica; La tecnología ha sido durante mucho tiempo la base del éxito empresarial y el crecimiento sostenible y la capacidad negociadora (Bernard Arogyaswamy, & Waldemar Koziol, 2010). Por otra parte, tenemos los factores externos, relativos a aquellos aspectos asociados al lugar en el que está ubicada la empresa, determinados por la influencia de un medio ambiente del sector industrial, del país, de otros países, que conforma los factores en los que la empresa no tiene ningún control. (Variables

macroeconómicas) Entre los factores externos no controlables, tenemos: la política pública, las condiciones macroeconómicas del país, la legislación, la infraestructura y el nivel educativo, entre otros.

La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos se debe de implementar una estrategia de marketing efectiva aunque no se cuenta con muchos estudios es a menudo criticado por la escasez de estudios conceptuales, teóricos y empíricos, se cuenta en los antecedentes para la aplicación efectiva de una estrategia de marketing (Jacqueline Chimhanzia, & Robert E. Morgan, 2003).

Los factores, vinculados a los aspectos internos de cada empresa, como sus estrategias, recursos y capacidades. En general, para un determinado sector industrial, se puede observar que en un mismo territorio conviven empresas más y menos competitivas, realidad que sólo puede ser explicada cuando tenemos en cuenta los factores internos de cada compañía, así, se puede aseverar que la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma.

En relación a la importancia de los factores internos de la empresa, son como determinantes de su competitividad, en los últimos años se está desarrollando un marco conceptual denominado teoría de los recursos y capacidades, que ofrece una perspectiva de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, haciendo énfasis en las características diferenciales de cada empresa en relación a las demás, la aportación de esta teoría es profundizar en el hecho diferencial entre las empresas como punto de partida (heterogeneidad de recursos) y en la imperfecta movilidad de los recursos como fuentes de rentas sostenidas y apropiables por las empresas (Ventura, 1994).

Además de constituirse como un enfoque desde el que observar y explicar determinadas estrategias empresariales, como la Internacionalización, la diversificación o determinadas estrategias funcionales, quizás la aportación más importante de esta teoría es la relación que trata de establecer entre los recursos de una empresa y la creación y sostenimiento de ventajas competitivas. En efecto, desde esta perspectiva, se trata de investigar cómo los recursos de la empresa se constituyen en las raíces o fuentes de la ventaja

competitiva. Ahora bien, no todos los recursos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, los recursos deben ser valiosos, es decir, deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades, de ahí la importancia del análisis estratégico externo.

Los recursos deben ser raros, ya que aquellos poseídos por un gran número de competidores no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas. En consecuencia para que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya la empresa deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia historia de la empresa (ya que la acumulación de algunos recursos requiere un periodo de tiempo largo), la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades, y la ambigüedad causal, referente este último término a la incertidumbre acerca de las causas que explican la obtención de una determinada ventaja competitiva, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores.

Otro atributo es el hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.

Por otra parte, desde la teoría de recursos y capacidades, se suele ofrecer una clasificación de los mismos distinguiendo entre recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles o invisibles, como el capital comercial (reputación, prestigio, imagen de marca, lealtad de los clientes), el capital humano (formación, motivación, habilidades, experiencia y conocimientos del personal), el capital organizativo (estructura organizativa, cultura empresarial, estilo de dirección, Selección de los proveedores adecuados en la estrategia de gestión de la cadena de suministro es una cuestión difícil porque requiere de ordenamientos de criterios de evaluación, atributos, que se caracterizan por la complejidad, la fugacidad y la incertidumbre en la naturaleza, y clientes), y el capital tecnológico (saber hacer, dominio de tecnologías, capacidad de innovación). Estos intangibles no se suelen encontrar en el balance de la empresa, por ser difíciles de identificar y valorar, pero por ello presentan en mayor medida los atributos anteriores, siendo, por tanto, los más adecuados para generar y sostener ventajas competitivas (Jui Hsiang Chiang b, & Lawrence W. Lan, 2010).

Los factores tangibles corresponden a la parte visible del iceberg, resultando más fáciles de imitar, por lo que, aunque continúan siendo necesarios, ya no son suficientes para el éxito; por su parte, los intangibles son los componentes empresariales menos visibles, ofreciendo mayores posibilidades de perdurar aquellas competencias distintivas adquiridas con el tiempo son interiorizadas por la empresa.

Además, la importancia de los intangibles se está reforzando ante la evolución del entorno empresarial. En efecto, la globalización, junto con la segmentación de mercados y la exigencia de productos cada vez más personalizados por parte de los clientes, están provocando una inclinación de la balanza hacia la competencia vía diferenciación. Así, las ventajas de diferenciación suelen ser más duraderas debido a que los recursos en los que se apoyan son fundamentalmente intangibles. En definitiva, la evolución del entorno empresarial está elevando la importancia de los intangibles, ya que hay una creciente necesidad de ofrecer ventajas competitivas vinculadas a la diferenciación, las cuales se apoyan, como hemos visto, este tipo de recursos (Alba, 1993).

Es de vital importancia tomar en cuenta los resultados de los estudios empíricos sobre la relación entre las características de la organización y de la innovación desde 1990 hasta 2009, y los comparados con los resultados de la integración cuantitativa de estudios similares desde 1967 hasta 1988. Acoplamiento de los resultados de los dos conjuntos de estudios, se encontró que la dirección y la importancia de la influencia de los siete factores determinantes sobresalientes de la innovación sigue siendo el mismo tiempo sobre. La especialización, la complejidad, los recursos del conocimiento, la comunicación externa e interna, el profesionalismo y la actitud hacia el cambio, afecta positivamente la innovación. También se encontró que las fases del proceso de innovación y los tipos de innovaciones no afectaron notablemente la relación determinante de la innovación. Más en general, nuestro análisis indica que la investigación se centran en la estructuración de la innovación se ha desplazado del mecánico-orgánica a una estructura ambidiestro. Por ello, proponemos las siguientes direcciones para futuras investigaciones: (1) la integración estratégica y operativa de las estructuras duales en las organizaciones ambidiestro, (2) el desarrollo de modelos teóricos de los efectos compuestos de los tipos de innovación en el desempeño de la organización, y (3) el examen longitudinal de los resultados consecuencias de la innovación (Handbook of Organizational Creativity, 2012).

Análisis y discusión de los datos

Análisis de correlación: Coeficiente de correlación de Pearson (r)

Este coeficiente es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables, medidas a nivel intervalar o de razón. Indica con mayor precisión cuando dos variables están correlacionadas, es decir, hasta qué punto la variación de una variable repercute en la variación de otra Variable correlacionada. Sus valores de correlación pueden variar de + 1.00, y se le llama correlación positiva perfecta, y si su valor de correlación es cero, significa independencia completa o ausencia de correlación, o si el valor es hasta – 1.00, se llama, correlación negativa.

Con los datos obtenidos, se determinó la forma en que están correlacionadas todas las variables entre sí, considerando el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos se muestran y se discuten a continuación:

Cuadro 1. Coeficiente de correlación de Pearson.

VAR.	EPE	EO	EA	EC	ERH	EP	ET	EL	EF	EM	ICE
EPE	1										
EO	.821**	1									
EA	.207	-.21	1								
EC	.068	.0998	.344	1							
ERH	.454	-.238	.754*	.302	1						
EP	.806**	-.410	.400	.214	.781*	1					
ET	.532	-.388	.364	.607	.434	.500	1				
EL	.565	-.214	.426	.512	.791*	.799**	.799**				
EF	.509	-.279	.632	.620	.487	.529	.761*	.656	1		
EM	.596	-.285	.246	.367	.199	.499	.468	.598	.374	1	
ICE	.687*	-.319	.592	.463	.861**	.934**	.695*	.913**	.714*	.442	1

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Las diez variables independientes consideradas en esta investigación nueve presentan un medio y alto en su relación con el nivel de ICE (variable dependiente) de cada municipio y por ende de la región, así la estrategia de recursos humanos (ERH), estrategia de producción (EP), estrategia de tecnología (ET), estrategia de logística (EL), y estrategia

de finanzas (EF) presentan los valores más altos $r = .861$ $r^2 = .741$, $r = .934$ $r = .872$, $r = .695$, $r = .913$ $r^2 = .483$, y $r = .714$ y $r^2 = .509$ respectivamente, mientras que la estrategia de planeación estratégica empresarial (PEE), estrategia de Administración (EA), estrategia de competitividad (EC), y estrategia de mercadotecnia (EM) presentan valores medios $r = .647$ $r^2 = .471$, $r = .592$ $r^2 = .350$, $r = .463$ $r^2 = .214$, $r = .442$ $r^2 = .195$ y solo la estrategia de organización (EO) presenta valores bajos en su relación con el ICE $r = -.319$ $r^2 = .101$, esto se ilustra en la tabla 4 y 5.

Coefficiente de determinación (r²)

El coeficiente de determinación, es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2) y su valor representa la proporción de la variación de la variable dependiente “Y” que es explicado por la variable independiente “X” y sus resultados indican la varianza de factores comunes. A continuación se presenta la siguiente matriz con las variables:

Cuadro 2. Coeficiente de Determinación (r²)

VAR	EPE	EO	EA	EC	ERH	EP	ET	EL	EF	EM	ICE
R²	.471	.101	.350	.214	.741	.872	.483	.833	.509	.195	1

De acuerdo a los resultados obtenidos se consideran como altos, las siguientes variables: estrategia de recurso humano con $r^2=0.741$, estrategia de planeación con $r^2=0.872$ y estrategia de logística con $r^2=0.833$.

Dado los resultados arrojados por esta investigación se destaca la posibilidad de coadyuvar la gestión del conocimiento como un medio impulsor de la competitividad mediante la generación de nuevas formas y modos de hacer las cosas que de manera sostenida se mantengan en una línea ascendente hacia la recuperación competitiva del sector (Espinoza, 2012).

Conclusiones

Las PYMES en Hermosillo, Sonora, México, se encuentran en un proceso de adaptación ante el reto de un mundo globalizado y en constante cambio, por economías de mercado abierto, por el libre flujo de capitales y constante avance de la Tecnología; la presencia de empresas extranjeras que incursionan en nuestro territorio, le presentan una dura competencia y constituye un reto que hay que afrontar para no quedar fuera del Mercado; las empresas locales tienen que fortalecer sus ventajas competitivas ante empresas que poseen un fuerte reconocimiento de sus marcas, esto obliga a las industrias mexicanas a buscar ser más competitivas a través de mejorar su estructura organizacional acorde a nuestros tiempos, con más capacitación continua a su personal, que éste, sea capaz de generar valor agregado a su trabajo y adoptando estrategias para fortalecer su actuación en el mercado.

Existen factores generadores de competitividad que constituyen áreas específicas de las empresas en las cuales las industrias ponen énfasis para el logro de los objetivos, y en las cuales la búsqueda de posibilidades de mejoras se ha vuelto una constante, todos los factores generadores de competitividad, hacen que los modelos, métodos y procedimientos de la industria, sean adaptados a los objetivos y al redimensionamiento de las capacidades competitivas de las industrias Hermosillenses.

Recomendaciones

En la búsqueda de un modelo de organización más competitivo es pertinente busquen se adopten estrategias utilizadas por empresas de éxito, como las señaladas en este trabajo, en primer lugar se recomiendan las estrategias de mayor peso y valor, como son las estrategias relacionadas con el recurso humano, las de producción, las de logística, las estrategias de adquisición de las nuevas tecnologías, y las estrategias relacionadas con la administración de los recursos financieros y en segundo lugar estrategias de valor medio las estrategias comerciales, las de planeación estratégica empresarial, las de administración, las de competitividad, las estrategias relacionadas con mercadotecnia y la búsqueda de la especialización; estas estrategias se pueden adoptar por la industria después de la realización de un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de la situación actual en la que se encuentra la organización para una

correcta redefinición de los objetivos y la aplicación de medidas proactivas más que correctivas, y trabajen dentro de la realidad de lo que tienen y como pueden utilizar de la mejor manera, de tal forma que genere valor agregado a las estrategias, a la vez que avancen con paso firme en la integración y combinación de los recursos materiales, intelectuales y financieros para el logro de un posicionamiento efectivo.

Referencias

Alba, A. (1993). "Capital humano y competitividad en la Economía Española: Una perspectiva internacional".

Bernard Arogyaswamy, Waldemar Koziol, (2010), "*Technology strategy and sustained growth*".

Dierickx, I y Cool, K. 1989, asset Stock accumulation and sustainability of competitive Advantage, management Science, 35(12): 1504-1511.

Espinoza. (2012), "*factores que miden el índice de competitividad empresarial*".

Fetridge, D. (1995). *Competitiveness: Concepts and measures*. Occasional Paper Number 5. Carleton University.

Handbook of Organizational Creativity, 2012, Pages 483-513.

Jack Meredith, Umit Akinc, (2011) "Characterizing and structuring a new make-to-forecast Production strategy".

Jacqueline Chimhanzia, Robert E. Morgan, (2003), "Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms",

Jui Hsiang Chiang b, Lawrence W. Lan, (2010), "*Selection of optimal supplier in supply chain management strategy with analytic network process and choquet integral*".

OCDE. (2012). Compendio de Estudios y reports de la OCDE.

Porter, M. E. (2007), Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Patria, trigésima séptima reimpresión, México, 2007.

Probst, Gilbert. Raub, Steffen. & Rmmhardt, Kail, 2001 "Administre el conocimiento" Pearson Educación, México.

Sascha Meskendahl, (2010), "*The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework*".

Krugman, Paul Ventura, (1994). "Competitiveness, a dangerous obsesseon" en Foreign Affairs, Marzo-Abril; (1997).

LA MANUFACTURA ESBELTA Y LA PRODUCTIVIDAD, BASE DE LA COMPETITIVIDAD



Autores

Yolanda Juárez López
Alicia Belaunzarán
Flores
Mari Cruz Vega
Gutiérrez

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún*

abundiojes@yahoo.com.mx

RESUMEN

Como parte de las estrategias que están tomando en cuenta las empresas manufactureras establecidas en México para mejorar su posición competitiva, se encuentran la adopción de nuevas prácticas japonesas.

En los últimos años, la actividad manufacturera ha buscado mejorar sus prácticas de producción impulsada por los cambios constantes del entorno y las exigencias de los consumidores, la competencia de los mercados con incrementos en la demanda de productos, la economía, la utilización de las nuevas tecnologías y el mayor dinamismo de los ciclos de innovación. Todo esto está conduciendo a las empresas manufactureras a adoptar nuevos paradigmas de producción como la *manufactura esbelta*, que rompe la producción en masa tradicional. El sector industrial manufacturero es uno de los mayores contribuyentes a la actividad económica nacional. Las empresas integradas en este sector deben estar preparadas a las demandas cada vez más exigentes de los usuarios con productos nuevos, competitivos de alta calidad y donde los tiempos de entrega, la calidad del servicio y la atención al cliente sean de excelencia.

Palabras clave: Manufactura esbelta y productividad

Objetivo general

Implantar nuevas prácticas de producción que permitan incrementar la productividad a través mejores herramientas de trabajo.

¿Qué es la manufactura esbelta?

La Manufactura Esbelta (ME), como paradigma de producción, permite elevar la productividad de los sistemas a través de reducir los desperdicios y de hacer partícipe al factor humano en el proceso, siempre y cuando se le dote de los métodos que faciliten su aplicación.

El sector industrial manufacturero

El sector industrial manufacturero es uno de los mayores contribuyentes a la actividad económica mundial, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas, micro, pequeña y medianas empresas representa el nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) (DOF, 1999).

Las empresas son organizaciones activas que se mueven y cambian en una relación flexible con su entorno, en el mundo de los negocios, las especificaciones de los clientes están cambiando siempre, se están desarrollando continuamente nuevas tecnologías, y nuevos productos aparecen generaciones tras generaciones en el mercado. Mientras tanto, la competencia en las ventas se empeora cada año conforme las empresas se esfuerzan en fabricar productos más sofisticados a costos más bajos.

A consecuencia de esto, las organizaciones deben encontrar nuevas formas de aumentar su desempeño en el cambiante entorno de negocios. Para esto, deben moverse más allá de los viejos conceptos y costumbres organizacionales y adoptar nuevos métodos que sean más apropiados para estos tiempos.

Por consiguiente, es una buena oportunidad de proponer el paradigma de la Manufactura Esbelta, que busca la eliminación de los desperdicios del proceso. Para resolver la cuestión de la manera de hacerlo es necesario un modelo que señale las etapas de mejora y las variables del proceso sobre las cuales se debe actuar.

Asimismo surge la necesidad de aplicar modelos que solucionen diferentes tipos de problemas como son: seis sigma (6σ), reingeniería, automatización, planeación de requerimiento de materiales (MRP), control de calidad (CC) y la Manufactura esbelta.

Debido a estas razones es conveniente que las empresas establecidas en México consideren como táctica el uso del siguiente modelo para mejorar su posición en mercados nacionales.

Propuesta del modelo

Para iniciar, se precisa que un modelo es una representación de actividades ordenadas que tiene como objetivo facilitar información al usuario sobre un área específica. Esta información debe indicar con claridad la estructura de cada una de las fases, en cuanto a definición objetivo, expectativas de cambio, herramientas, fortalezas y debilidades

Una vez analizados los modelos de manufactura esbelta existentes en la literatura y expresadas sus características, se ha llegado a la conclusión de que ninguno de ellos puede ser aplicado exactamente a la línea de pintura del sistema de producción en su estado actual, por lo que se propone uno que aproveche selectivamente los beneficios de los precedentes, en función de la problemática existente.

El modelo se dividirá en fases para su desarrollo y aplicación.

El modelo permitirá la administración del flujo de producción con garantía de funcionamiento, al basarse en atacar los problemas de fondo que impiden la productividad y también en tomar en cuenta las dificultades particulares del entorno cultural.

Las herramientas seleccionadas para que integren el modelo, que a continuación se mencionan, están enfocadas al mejoramiento de los procesos de la línea de pintura de vagones:

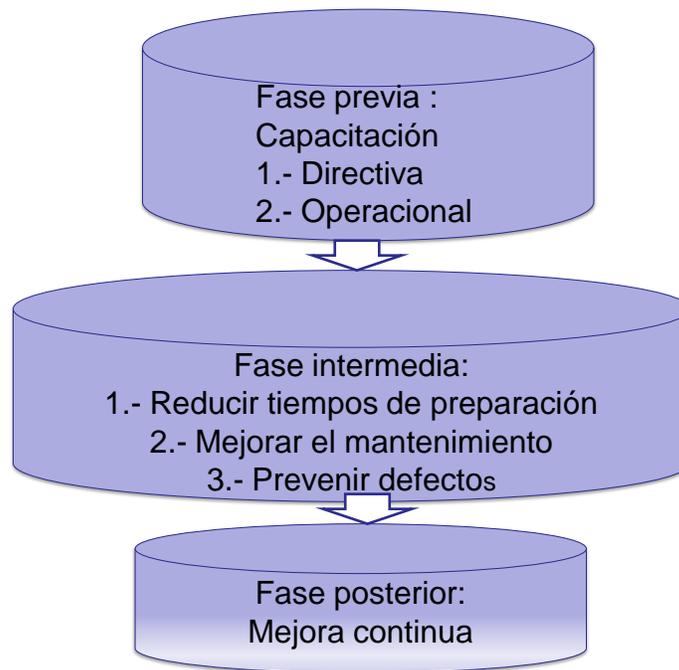
- Reducir tiempos de preparación (SMED);
- Realizar mantenimiento (TPM);
- Prevenir defectos (Jidoka);
- Mejora continua (Kaizen);
- Responsabilidad directiva;
- Disciplinar al operario en organización y limpieza (5s).

Con la asignación de las herramientas de ME que se ajustan a los defectos y contando con la identificación de necesidades de los procesos de la línea de pintura, se propone adaptar las herramientas relacionadas con la solución de los desperdicios seleccionados como prioritarios en el presente trabajo.

Independientemente de la adecuación de las herramientas seleccionadas es necesario capacitar a los involucrados en el proceso acerca del paradigma de la manufactura esbelta, dando a conocer los lineamientos generales que permiten lograr la sensibilización de las personas ante la propuesta y brindan herramientas para la apropiación e interiorización de los conocimientos básicos requeridos.

Para lograr este objetivo se necesita conformar equipos de trabajo constituidos por los integrantes que participan en los diferentes procesos de la línea de pintura, para que cada uno de estos grupos sea encargado de guiar la asimilación de las herramientas seleccionadas en la planta de producción.

Figura 1. Modelo de Manufactura Esbelta para la línea de pintura del sistema de producción



Fuente: propia, 2012

Fase previa: Capacitación

Definición: Es la introducción al conocimiento de nuevos aspectos teórico práctico, ya sea a lo desconocido, la implementación de un modelo o a la implantación de un nuevo sistema de producción como es el de Manufactura Esbelta, que requiere de mejoras diferentes de llevar a cabo las prácticas cotidianas en la participación de un producto terminado.

Objetivo: La capacitación es que los participantes conozcan los fundamentos del paradigma de la manufactura esbelta, así como el manejo y aplicación de sus principales técnicas y herramientas. El propósito de una organización es producir en tiempo, en forma, con calidad, con seguridad y cumplir con los programas de entregas al cliente en los tiempos establecidos. Para lograr el éxito de la implantación y la comprensión del mismo, se debe establecer un programa de capacitación a corto, mediano y largo plazo, que permita alcanzar las metas de la organización e incrementar el nivel de producción a través de flujos continuos y reducir los porcentajes de desperdicios.

Una vez comprendidos los principios de la filosofía planteada, al capacitar y sensibilizar en este paso, al personal que ocupa los altos cargos de la empresa, estos funcionarán como un motor impulsor dentro de la organización y permitirán que la compañía aplique el paradigma de ME. Para lograr el éxito de del modelo propuesto y la comprensión del paradigma, debe establecer un programa de capacitación, que indique objetivos, metas en cada uno de los procesos. La capacitación se debe impartir en dos etapas:

Capacitación directiva

La dirección general es primeramente la instancia que debe ser convencida de aplicar manufactura esbelta, ya que tiene la jerarquía para toma la decisión de apoyar económicamente la duración el proyecto. Por consiguiente, es importante, darles una inducción general de los conceptos de ME, cómo deben ser aplicadas, los beneficios que se obtendrá, cuáles son las ventajas de capacitar. Que no piensen que la capacitación es una inversión infructuosa, sino más bien un beneficio a largo plazo, y principalmente al personal de producción pintura, que hasta el momento es la presenta mayor índice de desperdicio. Es por eso, que la capacitación a nivel operativo se capacitaría más específicamente sobre las herramientas como: SMED, JIDOKA y TPM, que son las seleccionadas para este proyecto debido a la problemática existente y por su aplicabilidad de las mismas.

El programa de actividades debe estar orientado al buen entendimiento y la utilización correcta de las herramientas de Manufactura Esbelta.

Al concluir el programa de capacitación, los participantes tendrán la capacidad de identificar áreas de oportunidad en su proceso de transformación y plantear iniciativas de mejora continua aplicando la Manufactura Esbelta.

Concluido el tiempo establecido de aprendizaje el auditor tienen el compromiso de examinar al participante de la capacitación recibida y extender un certificado de haber aprobado dicha capacitación que muestre su destreza.

El personal certificado, tendrá la responsabilidad, la autoridad para capacitar a los siguientes grupos bajo el mismo esquema como fue concebido y que promuevan la mejora en los procesos.

Capacitación operacional

En esta fase habrá que extender la importancia de aplicar la ME a todo el personal de la empresa, haciéndole consciente de los cambios que proporcionará el modelo propuesto.

Dado que la ME requerirá un mayor uso de experiencia e inteligencia parte fundamental para conseguir el éxito, debe organizarse una plena asimilación, consiguiendo que cambien las actitudes y percepciones de todo el personal respecto a sus propios papeles y responsabilidades. El grado del éxito del modelo de ME será directamente proporcional a lo generoso del proceso de educación.

Es muy importante que en cada etapa del proceso de producción se tenga todo lo necesario para evitar demoras.

Herramientas por utilizarse: Para lograr los propósitos de la organización se necesita trabajar con seguridad, trabajar con orden en cada uno de los lugares de trabajo, cumpliendo con las normas de calidad, procesar solamente lo que indique la orden de trabajo, detener la producción cuando en un proceso exista variación en el proceso, trabajar en equipo y mantener en buen estado los equipos y maquinaria de trabajo

Expectativas de cambio: La tendencia es garantizar una producción que contemple el mínimo de riesgo tanto en el factor humano como en los elementos (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, almacenes), a través de normas, políticas y métodos de aplicación. Lograr el trabajo más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo, ya que cuando el entorno está desorganizado y sin limpieza, se pierde eficiencia, moral en el trabajo y se provocan accidentes.

Fortaleza: Mejorar los compromisos en el sistema de: recursos humanos, implementación de equipos de trabajo, estandarización de trabajo, de mantenimiento, el sistema de calidad y sistema de entregas al cliente.

Debilidades: La calidad de los procesos no es uniforme, no hay compromiso entre las áreas involucradas, los flujos producción con problemas de esbeltez y el resultado de lo anterior son reflejados de la siguiente manera; Tiempo extra, tiempos prolongados en los cambios de herramientas, retrabajo, accidentes de trabajo, volúmenes de material rechazado e incumplimiento en los programas de entrega.

Fase intermedia: Operaciones

La fase intermedia comprende tres etapas: reducir tiempos de preparación, mejorar el mantenimiento y prevenir defectos

En esta fase se empezarán a notar los cambios físicos del proceso que mejoren el flujo de trabajo y la calidad del mismo y que, de no llevarse a cabo, harán difícil, si no imposible, conseguir buenos resultados.

Reducir tiempos de preparación

Definición: Análisis de las operaciones de cambio, de manera que el sistema adquiera una mayor fluidez para pasar de un tipo de proceso a otro relacionado con la tecnología aplicada.

Objetivo: Localizar los puntos donde se hace más lento el cambio de operaciones y crearle a los operadores la capacidad suficiente que le permita tener la habilidad de realizar las operaciones de cambio en menor tiempo de acuerdo a los existentes.

Herramientas por utilizarse: Para permitir este cambio se deben aplicar las herramientas que en cada una de las etapas de trabajo del proceso de pintura permiten reducir tiempos de espera, tiempos muertos y accidentes.

En general se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Los materiales deben estar ordenados, permanecer exclusivamente sólo los que se va a utilizar y clasificados para su rápida identificación y concentrados en el lugar adecuado.
- Los equipos limpios, en las condiciones necesarias para ser utilizados por el personal en el área correspondiente.

- El personal de las áreas de producción, calidad y mantenimiento, preparados con la competencia y la destreza requeridas y localizados en el lugar adecuado para evitar pérdidas de tiempo de búsqueda.
- Las áreas de tránsito deben estar libres de objetos que obstruyan el flujo continuo del trabajo y limpios de grasas y aceites para evitar accidentes.

Expectativas de cambio: Al llevarse a cabo las consideraciones anteriormente expuestas se logra el efecto de cambio y mejora en la agilidad de la producción, logrando que ésta fluya ininterrumpidamente entre las estaciones de trabajo.

Fortaleza: Incrementar los equipos de trabajo efectivos, hacer las tareas de forma disciplinada y donde todos colaboren para la eficiente solución de los problemas que se presenten

Debilidades: No se tienen en cuenta las supervisiones de los equipos para monitorear las tareas.

Mejorar el mantenimiento

Definición: Asegurar la disponibilidad de maquinaria y equipo, así como garantizar que cada herramienta, accesorio o aditamento se mantenga en condiciones de suministrar el servicio.

Objetivo: El sistema debe planear el mantenimiento de los equipos teniendo en cuenta su razón de utilización y estado técnico, para garantizar la continuidad operativa, garantizar la seguridad de personas y de instalaciones e incrementando la calidad del producto.

El mantenimiento en el área de pintura hace referencia en primer plano a la congruencia que debe existir entre los operadores y el personal de mantenimiento. Esta congruencia está relacionada con la responsabilidad que tienen ambos en mantener un flujo estable de producción donde se logre una mayor productividad, reflejada en el logro de “cero accidentes”, “cero defectos” y “cero fallas” en todo el ciclo de vida del sistema productivo.

Fortaleza: Eliminar la contradicción entre mantenimiento y producción, favoreciendo la participación coordinada en la solución eficiente de problemas de disponibilidad de equipo y maquinaria en beneficio de una mejor producción.

Debilidades: La no participación integral para la ejecución de los programas de mantenimiento genera fallas del equipo, riesgos hacia el trabajador y mala calidad del producto.

Prevenir defectos

Definición: Realización de las acciones que impiden fabricar productos con fallas de calidad, que llevan a desecharlos o a retrabajarlos.

Objetivo: Obtener procesos que incorporen la información sobre la calidad del producto, sin tener que recurrir a una inspección al final de la línea.

Expectativas de cambio: Lograr que en los propios procesos se tenga la información de seguimiento del producto, activando las señales que indiquen mala calidad en el momento en que se produce y su corrección en el mismo instante. Lo anterior motiva al operario a ser responsable de su trabajo y tener la facultad de detener la producción en caso de problemas. También se haría uso de los elementos físicos que faciliten la tarea anterior.

Herramientas por utilizarse: Estaciones de trabajo en cada proceso, monitorear los niveles de inventario, monitorear los procesos de trabajo, producir ni más ni menos que lo requerido, manteniendo un flujo uniforme.

El método recomendado para que disminuyan las posibilidades de cometer errores en el proceso es controlar la calidad en el origen y no al final de la línea de producción y también facultar al operario a detener la producción en caso de problemas. Esto puede implementarse mediante señalizaciones visuales y sonoras, evitando la propagación de fallas en la producción.

Fortaleza: Se generan beneficios en ahorro de materiales, satisfacción del operario, satisfacción del cliente y aumento de la producción, por el hecho de impedir que productos de mala calidad circulen a través de los procesos.

Debilidades: La falta de aplicación de la calidad a la primera genera los defectos de los productos no conformes, que implican pérdidas materiales, monetarias, así como desmotivación. . Fuente: Propia, 2012

Fase posterior: Mejora continua

Definición: La fase de Mejora Continua busca analizar continuamente los procesos para detectar las mejoras en la producción, de forma que los beneficios ganados queden asegurados para que no se vuelvan a repetir los errores anteriores y para que todas las acciones subsecuentes se construyan sobre la base de un desempeño que mejore el anterior hacia la esbeltez, complementado con la estandarización en los procesos.

Objetivo: Lograr establecer procesos esbeltos y reducir tiempos de desperdicio. La meta de esta etapa es que la tasa de producción continuamente crezca hacia la consecución de que la demanda se cumpla con mayor apego.

Expectativas de cambio: Implementar nuevas técnicas de cambio para evitar paros en los procesos, carencia de partes, métodos inadecuados, entregas tardías en los clientes, rechazo en los procesos de producción por falta de comunicación y flujos no uniforme en cada estación de trabajo.

Herramientas por utilizarse: Un buen programa de educación debe conseguir los dos objetivos de proporcionar una comprensión del paradigma y de su aplicación en la industria y permitir que los empleados lo apliquen en su propio trabajo diario. Es importante no olvidar que éste es un paradigma que permite mejorar continuamente las operaciones de la empresa, por lo que el proceso de capacitación no se concluye en una etapa, sino que debe ser concebido como un proceso que no retrocede.

Fortaleza: Esta etapa permite la identificación y la resolución de problemas de planeación de materiales, control visual, desarrollo de políticas basadas en las debilidades, implementación en grupos de trabajo, problemas de producción, control en los procesos, pronósticos de venta y mantenimiento.

Debilidades: La falta de implementación de nuevas técnicas genera errores en la organización, como planeación inadecuada de recurso. (Fuente: Propia, 2012)

Referencias

- ALLEN, J., C. ROBINSON y D. STEWART (editores) (2001). *Lean Manufacturing: A Plant Floor Guide*, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn MI.
- BAMBER, L. y B. G. DALE (2000). "Lean Production: A Study of Application in a Traditional Manufacturing Environment", *Production Planning & Control*, Vol. 11, No. 3, pp. 291-298.
- CARREIRA, B. (2004). *Lean Manufacturing That Works: Powerful Tools for Dramatically Reducing Waste and Maximizing Profits*, AMACOM, Nueva York.
- CASTAÑEDA MARTÍNEZ, J. P. (2008). "Aplicación de la Manufactura Lean para el Incremento de la Productividad en la Línea de Subensambles de Costados del Carro Maxicar Empresa Gunderson Concarril S.A. de C.V.", Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial, Instituto Politécnico Nacional.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ARTESANALES. CASO CERÁMICA VIDRIADA DE SANTA MARÍA ATZOMPA



Autores

Alejandro Alderete Nava
César Ramírez López
Alejandro Jesús Morales
Pérez

*Universidad Tecnológica de
los Valles Centrales de
Oaxaca*

*alde_nava@hotmail.com
cesar_rl_7@hotmail.com
li.alejandromp@gmail.com*

RESUMEN

La presente investigación es un estudio exploratorio y tiene como objetivo analizar si el aplicar la Familia de Normas ISO 9000 representará para el artesano una mejora de la calidad en la fabricación de cerámica vidriada.

El trabajo plantea conocer la factibilidad de la aplicación de un Modelo de Calidad en un proceso productivo que además de artesanal es tradicional. Se analizan los ocho principios de la Norma y las cinco áreas establecidas en el Modelo de Gestión de la Calidad. Cómo influyen éstos en la calidad del proceso de producción, el cual a su vez mejorará la calidad de las artesanías producidas bajo este modelo.

Palabras clave: calidad, proceso productivo, cerámica, sistema de gestión.

Introducción

El presente trabajo de investigación intitulado *“El Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta para el mejoramiento de la calidad en los procesos productivos artesanales, Caso de estudio: Cerámica Vidriada de Santa María Atzompa”*, es un estudio exploratorio para conocer la factibilidad de la aplicación de la familia de normas ISO 9000 versión 2008 a un proceso artesanal, sin afectarlo en su esencia, sin dejar a un lado el sentimiento del artista, su cosmovisión, es decir, que la artesanía no pierda su razón de ser: hacer piezas únicas.

El modelo de investigación propuesto está estructurado por tres elementos, la norma ISO 9000 como variable independiente, el Proceso Artesanal como variable interviniente y la variable dependiente denominada Producto.

Para la comprobación del modelo de investigación, la realización del estudio del caso y recopilación de los datos, se efectuó una encuesta en la cabecera municipal de Santa María Atzompa.

Figura 1. Análisis de los Conceptos



Objetivo

Conocer si la aplicación de las normas ISO 9000 mejorarán la calidad en la fabricación de la cerámica vidriada en Santa María Atzompa.

Objetivos específicos

Conocer en qué grado las normas ISO 9000 mejorara la calidad en los procesos de fabricación de la cerámica vidriada.

Conocer en qué medida la calidad en los procesos de fabricación influirá en el mejoramiento de la calidad de los productos.

Materiales y métodos

Conceptos Operacionales

Tomando como base el supuesto establecido en el modelo de investigación propuesto que al aplicar normas en un proceso de producción artesanal se mejora la calidad de los productos.

Dimensiones e Indicadores

Para la variable independiente norma ISO 9000 en su contexto tienen las siguientes dimensiones:

Sistema de Gestión de la Calidad

Tabla 1. Indicadores del sistema de gestión de la calidad

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
5 Responsabilidades de la dirección	Es necesario establecer y documentar las políticas y objetivos, así mismo nombrar a un responsable que cuente con todos los recursos necesarios para dirigir y coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de la norma.
4 Sistema de Gestión de la calidad	Contar con un manual de calidad donde se plasmen las especificaciones del producto y los procedimientos necesarios para establecer un sistema de calidad, éste debe contener planes, equipo, técnicas de fabricación, inspección y ensayo para que sean compatibles el diseño, la fabricación, las instalaciones y el sistema de inspección.

Responsabilidad de la Dirección

Tabla 2. Indicadores de responsabilidades de dirección

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
5 Responsabilidades de la dirección	Es necesario establecer y documentar las políticas y objetivos, así mismo nombrar a un responsable que cuente con todos los recursos necesarios para dirigir y coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de la norma.
4 Sistema de Gestión de la calidad	Contar con un manual de calidad donde se plasmen las especificaciones del producto y los procedimientos necesarios para establecer un sistema de calidad, éste debe contener planes, equipo, técnicas de fabricación, inspección y ensayo para que sean compatibles el diseño, la fabricación, las instalaciones y el sistema de inspección.
4.2.3 y 4.2.4 Control de la documentación y de los registros	El producto debe estar debidamente documentado en lo que se refiere a normas, planos y especificaciones.
7.4 Compras	Establecer los criterios y normas necesarias para la compra de materias primas, así como los mecanismos necesarios para su inspección al momento de recibir los productos.
4.2.4 Control de los registros de la calidad	Registrar y documentar las incidencias para el correcto funcionamiento del sistema de calidad

Gestión de Recursos

Tabla 3. Indicadores de gestión de recursos

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
5 Responsabilidades de la dirección	Es necesario establecer y documentar las políticas y objetivos, así mismo nombrar a un responsable que cuente con todos los recursos necesarios para dirigir y coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de la norma.
7.5.1 y 7.5.2 Control de los procesos	Es necesario determinar el tipo de control de producción, así como los procedimientos necesarios para el uso correcto del equipo, la metodología del trabajo a realizar, así como su supervisión y control.
6.2.2 Formación	Supervisar y capacitar al personal para garantizar el cumplimiento de las normas de calidad del producto.

Realización del Producto

Tabla 4. Indicadores de realización del producto

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
4 Sistema de Gestión de la calidad	Contar con un manual de calidad donde se plasmen las especificaciones del producto y los procedimientos necesarios para establecer un sistema de calidad, este debe contener planes, equipo, técnicas de fabricación, inspección y ensayo para que sean compatibles el diseño, la fabricación, las instalaciones y el sistema de inspección.
5.2 y 7.2 Revisión del contrato	Los procedimientos deben estar claramente definidos y documentados de acuerdo a los requisitos establecidos en los contratos y tener un plan de contingencia ante las posibles variaciones del mismo.
7.2.1 y 7.3 Control del diseño	Establecer mecanismos que permitan tener control del diseño del producto para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente. Así mismo establecer los procedimientos para la evaluación y validación del diseño, para que sea conforme con lo solicitado por el cliente.
7.4 Compras	Establecer los criterios y normas necesarias para la compra de materias primas, así como los mecanismos necesarios para su inspección al momento de recibir los productos.
7.5.4 Control de los productos suministrados por los clientes	No aplica
7.5.3 Identificación y trazabilidad	No aplica
7.5.1 y 7.5.2 Control de los procesos	Es necesario determinar el tipo de control de producción, así como los procedimientos necesarios para el uso correcto del equipo, la metodología del trabajo a realizar, así como su supervisión y control.
7.6 Control de los equipos de inspección, medición y ensayo	Contar con la maquinaria y equipo adecuado para la inspección, medición y ensayo. Así como la documentación necesaria para los procedimientos de calibración de acuerdo a la norma.
7.1 Estado de inspección y ensayo	Establecer el mecanismo adecuado para dar a conocer la conformidad del producto.
7.5.5 Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega	Implementar las técnicas necesarias para el correcto manejo y control de los inventarios, mediante equipo adecuado y la debida documentación de los materiales durante el ciclo de fabricación.
7.5.1 f) Servicio posventa	No aplica

Tabla 5. Indicadores para medición, análisis y mejora

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
7.5.2 y 8.2.4 Inspección y ensayo	Documentar debidamente las actividades de inspección y ensayo durante el proceso de fabricación y entrega.
8.3 Control de los productos no conformes	Establecer criterios para el manejo adecuado de los productos que no cumplen con la normatividad, cuales se retrabajaran, se rechazaran o se les dará otro uso.
8.5.2 y 8.5.3 Acciones correctivas y preventivas	Corregir y prevenir las posibles causa que originen la conformidad del producto
8.2.2 y 8.2.3 Auditorías internas de la calidad	Realizar las actividades necesarias para asegurar mediante auditorias que se cumpla con la calidad establecida en las normas y el correcto funcionamiento del sistema de calidad.
8.1, 8.2.3 y 8.4 Técnicas estadísticas	Establecer técnicas estadísticas que garanticen el cumplimiento de las normas de calidad antes, durante el proceso de fabricación y en su entrega final al cliente.

Para la variable interviniente *Proceso* se consideraron las siguientes dimensiones:

Tabla 6. Dimensiones consideradas para la variable Proceso

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
Operaciones	Conjunto de acciones.
Materiales	Elementos o componentes.
Máquinas	Sistema de mecanismos dispuestos para producir.
Métodos	Sistemas estructurados para lograr un fin.
Transformación	Cambio realizado.
Valor agregado	Cualidad adquirida mediante un proceso.

Para la variable dependiente *Producto* se establecieron las siguientes dimensiones:

Tabla 7. Dimensiones consideradas para la variable Producto

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
Bien	Lo que es útil.
Satisfactor	Que cumple una necesidad.
Tangible	Real, que se percibe de manera precisa.
Vida útil	Da un beneficio.
Resultado	Consecuencia de una acción.

Índices de las variables

A partir de los conceptos operacionales, dimensiones e indicadores se establecen los siguientes índices de las variables:

Tabla 8. Índices de variables

<i>Ítems</i>	<i>Número de indicador</i>	<i>Indicadores de la norma</i>	<i>Indicadores de proceso</i>	<i>Indicadores de producto</i>
1	Documentación de los requisitos de los materiales en proceso	X	X	X
2	Responsable de la calidad	X		
3	Conocimiento de las normas ISO 9000	X		
4	Capacitación en calidad	X		
5	Registro de especificaciones del producto	X		X
6	Manual de procedimientos	X		X
7	Planeación de la calidad	X		
8	Maquinaria y equipo	X	X	
9	Dominio de las técnicas de fabricación		X	
10	Capacitación en nuevas técnicas		X	
11	Inspección y ensayo	X		
12	Satisfacción del cliente	X		
13	Prototipos y planos	X	X	
14	Catálogo de los productos	X		X
15	Diseño del cliente	X	X	
16	Catálogo de diseños	X		
17	Características de los materiales	X	X	
18	Características de los materiales		X	
19	Supervisión		X	
20	Características del producto		X	
21	Órdenes de trabajo		X	
22	Maquinaria y equipo		X	
23	No conformidad de los materiales	X	X	X
24	Control de calidad del producto en procesos	X	X	

Para el análisis matemático de los datos se realizó un programa utilizando Microsoft Excel, en el cual se elaboraron: la codificación, los concentrados y la cuantificación de los datos.

Determinación de la muestra

Para estimar el tamaño de la muestra, se consideraron datos del *Anuario Estadístico, Censos Económicos, Oaxaca. Alfarería y Cerámica, rama 361100, Censo 2000*, que indica que existen 782 artesanos productores en la población de Santa María Atzompa.

Partiendo de la base que el tamaño de la población es de 782 artesanos productores, se determinó el tamaño de la muestra, para tener control de los datos que contribuyen a la obtención de los datos, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, se determinó que la confiabilidad sería de 95% con $Z = 1.96$ aceptando un error de 5%, el tamaño de la muestra obtenida fue $n = 161$, por tal motivo se aplicó la misma cantidad de encuestas a productores artesanales.

Cuestionario

La presente investigación se realizó bajo el modelo de entrevista estructurada, con un cuestionario, el cual se diseñó para la recolección de la información, se dirigió al Propietario del Taller, a los Maestros Artesanos y/o Encargados del Taller, para que la información obtenida fuera de primera mano y tener mayor grado de confiabilidad.

Recopilación de información

Esta etapa del trabajo se dividió en dos fases, en la primera se realizó una revisión bibliográfica sobre los principios de la calidad, norma ISO 9000 y procesos productivos de artesanías en cerámica; recurriendo a fuentes secundarias de información, bibliotecas de los diferentes centros de enseñanza e investigación, hemerotecas dependencias de gobierno como FONART e INEGI y páginas web.

Una vez recopilado el material y sentado las bases teóricas, se procedió a la segunda recopilación de información mediante el trabajo de campo a través de una encuesta estructurada con 43 reactivos, se realizó una prueba piloto para corregir posibles errores y

analizar el comportamiento de los datos. Posteriormente se realizó la encuesta definitiva en la cabecera municipal de Santa María Atzompa.

Durante la encuesta se recolecto la información para la elaboración del estudio técnico y la elaboración de los diagramas de bloques.

La información obtenida a través del cuestionario, que se aplicó a 161 artesanos, fue capturada y analizada por medio del programa estadístico para ciencias sociales SPSS, estando todos los datos completos y sin omisiones, se determinó los coeficientes de correlación de Pearson existente entre las variables predeterminadas, obteniéndose correlaciones con un nivel de significancia del 0.01, lo cual nos da una mayor confiabilidad en coeficientes de correlación lineal simple.

Escalas de medición

Las variables no físicas no pueden medirse con escalas tan sencillas como las lineales y por otra parte, no existen para su comparación patrones de medida universalmente definidos y aceptados. Para medir el grado de calidad de proceso o producto no existe una unidad o una escala generalmente reconocida. Por lo tanto al definir las dimensiones que integran las variables, encontrar diversos indicadores que la reflejen y construir luego una escala apropiada para el caso.

Para este estudio, en particular, utilizaremos la Escala de Salkind, como medida de referencia para la interpretación de los resultados obtenidos a través de la correlación Bivariada de Pearson.

Escala de Salkind

Tabla 9. Valores de la escala de Salkind

<i>Valor del Coeficiente de CORRELACIÓN r</i>	<i>Interpretación del grado de asociación entre variables</i>
Más de 0.8 a 1.0	Muy fuerte
Más de 0.6 a 0.8	Es fuerte
Más de 0.4 a 0.6	Moderado
Más de 0.2 a 0.4	Débil
De 0 a 0.2	Muy débil

Fuente: Neil Salkind, Métodos de Investigación, 1997, Prentice Hall

Resultados y conclusiones

Es importante reconocer que los artesanos de Santa María Atzompa manifiestan un total desconocimiento de la norma ISO 9000, pero consideran que es importante producir objetos que cumplan con lo solicitado por el cliente (90.68%), entregarlos en la cantidad y en el tiempo estipulado (100%), además 53.42% considera que es importante producir piezas iguales a las descritas en sus catálogos, como consecuencia, tienen un conocimiento empírico de los principios de la calidad, lo que permite considerar que la aplicación de la norma influirá en forma sustancial en la calidad de sus productos.

Los artesanos no se han preocupado por comprender la importancia que tiene el contar con un encargado para la administración de la calidad o que la verifique en forma sistemática (29.19%), no se han documentado o registrado los problemas, sólo 8.70% manifiesta tener registros, en consecuencia tampoco las acciones correctivas de los mismos, ningún artesano lo hace.

No existen contratos que especifiquen la cantidad total de productos, cantidad de cada lote, cantidad a embarcar, cuándo o a dónde enviar, qué métodos de transporte se utilizarán, no hay responsabilidad en cuanto a la verificación del producto, si cumple o no

cumple con lo pactado y no se elaboran contratos. Cabe mencionar que 100% manifiesta cumplir con lo pactado en forma verbal, sin retrasos y en las cantidades especificadas.

El control de diseño entendido como la Planeación e identificación de las actividades, el contar con un diseño plenamente identificado y documentado, el producir bajo este diseño y la verificación del mismo, no existe, sólo se tienen algunos bocetos, 25% de los artesanos cuenta con algún dibujo o croquis, 18.6% con un catálogo, ya sea en fotografías o con piezas, 68% fabrica piezas que son diseñadas por el cliente y 90% verifica que las piezas sean las solicitadas.

No existe un sistema de calidad, ya que el concepto de proceso artesanal que se tiene, es el de un proceso que no utiliza la tecnología para la fabricación de bienes, por lo tanto, hablar de un sistema de calidad, es hablar de planes de calidad, de controles, equipos y accesorios, de contar con los recursos y habilidad necesarias, tener diseños compatibles de los procesos de producción, de inspección, ensayo y la documentación de los mismos, entre otros; es decir, no se cuenta con ninguno de estos elementos.

El 9% cuenta con supervisores o jefes de taller que conocen el proceso de fabricación, los croquis sólo son bocetos que no contienen información sobre las características de fabricación de las piezas.

Al no tener un sistema de calidad, no se cuenta con una documentación estructurada que permita la consulta de la información y su revisión periódica, no se cuenta con un proceso definido de compras, por lo tanto, la materia prima no se encuentra sujeta a verificación e inspección de calidad, no existen órdenes de compra, solamente un artesano manifiesta tener registros sobre el cumplimiento de las características del material utilizado durante el proceso de fabricación.

No se cuenta con controles de procesos, no hay instrucciones de trabajo escritas, el ambiente y lugar de trabajo no es el más adecuado, no existen estándares y códigos, no se supervisa ni se controlan los procesos, en consecuencia no se muestrea el producto durante su producción.

No existe un proceso de inspección, no se inspecciona la materia prima en el momento de su recepción, durante su procesamiento y la inspección final la realiza el artesano y si el producto le satisface es aceptado.

No se cuenta con equipos de medición todo se realiza a base de la experiencia del artesano, sólo un artesano manifiesta utilizar cinta métrica o un “palito” para tal propósito.

Para el almacenaje del producto, 26% manifiesta tener un lugar adecuado para este fin, pero no cuentan con tarjetas de identificación, no existe control sobre la materia prima, sobre los materiales en proceso, no hay registros de inspección mucho menos un programa de manejo de materiales.

No se cuenta con un programa de acciones correctivas, el artesano por su experiencia corrige el problema cuando se presenta, no analiza o determina la causa, no se implementa un programa para su corrección ni se documenta, solamente un artesano manifiesta que retrabaja el producto, pero solamente durante su etapa de moldeado, después es prácticamente imposible realizarlo. No conservan el material, lo destruyen cuando es rechazado o se vende como material de segunda.

El manejo de los productos no es realizado de acuerdo a las características y propiedades del producto, no se cuenta con contenedores o equipo de almacenamiento; el almacenaje se realiza al aire libre, no hay limpieza, seguridad o protección contra los agentes ambientales; se comercializa a granel y no hay protección en los puntos de entrega.

El entrenamiento se realiza durante la etapa del aprendizaje, una vez concluida no se da entrenamiento al personal, que por lo regular son miembros de la familia, sólo 18% asistido a cursos otorgados por dependencias de gobierno o asociaciones no gubernamentales.

Como se ha mencionado anteriormente no se cuenta con ningún procedimiento para cuantificar y calificar los procesos de elaboración de la cerámica, por lo tanto no se puede hablar de que apliquen alguna de las técnicas estadísticas.

Conclusiones

En la actualidad los artesanos de Santa María Atzompa manifiestan grandes carencias, principalmente la falta de capacitación, el uso de tecnologías obsoletas e inadecuadas, lo que conlleva a la subutilización de la materia prima, un bajo rendimiento de los procesos productivos aunada a los altos costos de producción, todo esto reflejándose en una escasa productividad y una calidad limitada, como consecuencia propicia una escasa rentabilidad que llega a un límite que pone en peligro la permanencia de esta industria.

Es necesario concientizar a los artesanos para que busquen nuevas tecnologías, las técnicas que se tienen actualmente se mantienen muy arraigadas, es la única forma que conocen para seguir produciendo artesanías, sin embargo, es importante reconocer que se tienen que producir artesanías, bajo la constante búsqueda de la tecnología adecuada, la cual no debe perder de vista el sentimiento del artista, su cosmovisión, a través de éste plasma su arte, su sentimiento y es un reflejo vivo de su idiosincrasia, que hace de estas obras algo único y le permiten satisfacer el gusto del cliente más exigente.

Aunado a lo anteriormente descrito es importante que el artesano tome conciencia de producir artículos con el mayor grado de calidad, ya que no sólo tiene que competir con los artesanos de su comunidad o de la región, sino también con los de otros estados del país, tiene que competir con artículos sustitutos los cuales presentan mejores características para el cliente.

Por otra parte, los procesos empíricos utilizados resultan en la actualidad insuficientes y obsoletos, lo que nos lleva a buscar alternativas que nos permitan hacer eficientes los procesos de fabricación y buscar una organización que se adapte a los sistemas de mejora continua y calidad sostenibles.

En conclusión, con la aplicación de la familia de normas ISO 9000 en las fábricas de producción artesanal, permitirá tener la certeza de que lo que se está haciendo se ésta haciendo bien, que los procesos de producción que se tienen estarán en constante revisión, ya que se tendrán que sujetar a un programa de auditorías, tanto por la Gestión de la Calidad como por el modelo de Gestión Ambiental ISO 14000.

Para el artesano será una garantía ante los mercados internacionales, dado que sus productos estarán avalados por un Modelo de Gestión de la Calidad, el cual se convertirá en una ventaja competitiva.

Referencias

Jackson, Peter y Ashton (1996). *ISO 9000 BS 5750 Implemente Calidad de Clase Mundial*. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores: México, 240 Págs.

Adam, Everett E. Jr. y Ronald J. E. (1998). *Administración de la Producción y las Operaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana: México. 739 Págs.

Hradosky, L., (1988) *Productivity and Quality, Implementing Statistical Guide to Control*, McGraw Hill: USA, 2423 Págs.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Editorial McGraw Hill Interamericana: México.



RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA, UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD



Autores

Margarita González
Cano
Flor de María Mendoza
Austria
Lucía Teresa Soberanes
Rivas

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias
Económico Administrativas*

mgcano@hotmail.com

RESUMEN

El tema de la competitividad es la problemática que afecta a todo tipo de empresa, no importa su giro, tamaño, ubicación geográfica, etc. Las Pymes saben que para que haya crecimiento, permanencia, desarrollo, incremento de ventas, tienen que enfrentar un sinnúmero de factores, pero el factor humano, por considerarse que está presente en cualquier tipo de empresa (grande, mediana o pequeña) y ser el factor pensante y tomador de decisiones, se analiza en el presente trabajo, enfocándose en su necesidad de formación y capacitación, lo cual contribuye a resolver el problema de competitividad en las Pymes y a generar condiciones de crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

Palabras clave: competitividad, Pymes, formación, capacitación.

Introducción

A lo largo de la historia, las empresas siempre se han visto amenazadas por una serie de factores internos y externos que impactan en su vida, transformándolas o desapareciéndolas, pero en ningún época se ha visto que le afectaran tantos cambios, vertiginosos, sucesivos y de gran alcance como las que se presentaron en el siglo veinte a partir de los años setenta derivadas principalmente de la globalización y la tecnología.

Las empresas se vieron tan desconcertadas por esta serie de transformaciones que les acontecieron a tal velocidad que como indica Shoemaker (1992) citado por López et.al. (2007), ya no les fue posible dirigir las con los conocimientos y experiencias anteriores, siendo manifiesto la necesidad de emprender programas de cambio para adaptarse a los que fijaba esta nueva era.

Las empresas logran hacerse competitivas a través de su capital humano, siendo las grandes empresas quienes generalmente lo reconocen como un importante factor estratégico que debe estar siempre presente en su planeación. Hoy en día las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se están percatando de la necesidad de contar en su plantilla, de gente especializada, con los conocimientos necesarios para idear soluciones innovadoras que les otorguen ventajas competitivas y abatir su baja tasa de supervivencia. Para Atkinson (1984), citado por López, et.al (2007), el recurso humano pasó de considerarse un elemento constituyente de la organización a una pieza clave en su desarrollo.

Pymes mexicanas: su caracterización

Mucho se ha señalado en diversos estudios, el problema de la falta de competitividad que aqueja a las Pymes, puesto que son las que generalmente presentan una baja tasa de supervivencia (Esparza, Monroy y Granados, 2012; Lecuona, 2009). En México el 99.8 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo, este conteo corresponde al total de unidades económicas existentes en el país y no identifica a las que tienen el problema de competitividad, ni a las que se pretende atender (Fondo Pyme 2012). Pero se ha estimado que del total de Pymes que abren sus puertas cada año, solo el 17.5% logra sobrevivir dos años más tarde (Pavón, 2010), es decir, el resto cierra antes de ese tiempo, lo que manifiesta un bajo desempeño o competitividad.

En virtud que las Pymes generan el 75.1% de empleo formal (Informe SE 2007-2011), es de gran relevancia brindarles apoyo a través de algunos instrumentos, como es el caso del Fondo Pyme que consiste en recursos económicos que el gobierno federal otorga por conducto de la Secretaría de Economía.

Ahora bien, en cuanto a productividad, las micro empresas contribuyen muy poco al producto interno bruto, en cambio las pequeñas y medianas empresas (SE, Informe de Resultados 2007-2011) representan el 4.3% de del total del país y generan el 29.4% del empleo, son altamente productivas y constituyen el eje de actividad económica nacional al ser las principales proveedoras de las grandes empresas. De acuerdo al pronunciamiento de la Secretaría de Economía el 30 de junio del 2009 se presenta la siguiente tabla (No.1) que muestra cómo están clasificadas las empresas en México.

Tabla.1 Clasificación de empresas en México

SECTOR	MICRO EMPRESA			PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA		
	Personal	Rango de ventas anuales (mdp)	T.M.C*	Personal	Rango de ventas anuales (mdp)	T.M.C*	Personal	Rango de ventas anuales (mdp)	T.M.C*
Industria	0-10	Hasta \$4	4.6	11-50	De \$4.01 hasta \$100	95	51-250	De \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	0-10	Hasta \$4	4.6	11-30	De \$4.01 hasta \$100	93	31-100	De \$100.1 hasta \$250	235
Servicio	0-10	Hasta \$4	4.6	11-50	De \$4.01 hasta \$100	95	51-100	De \$100.1 hasta \$250	235

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 junio 2009

*T.M.C (Tope máximo combinado)= Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
(mdp)= millones de pesos

Pavón (2010) en su estudio comenta que las Pymes en cuanto a la calidad del capital humano empleado, según cifras del INEGI y la SE en 2003, solamente poco más de la mitad de ellas brindó capacitación a sus empleados, en su mayoría al personal de planta, y en menor proporción a los propietarios y socios. Esta situación llama la atención en

virtud de que las Pymes son consideradas las que se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos, dada su estructura y funcionalidad (Pavón, 2010), sin embargo, dados los cambios producidos vertiginosamente en su entorno en los últimos treinta años, les impactan de tal forma que ya no es posible dirigir las bajo los mismos esquemas, conocimientos y experiencias anteriores, de tal manera que los directivos advierten su gran responsabilidad de estar atentos a los cambios, las oportunidades y amenazas que se ciernen sobre sus empresas. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) deben estar preparadas enfrentar todos los cambios económicos, tecnológicos y sociales que están ocurriendo en la actualidad, porque su competencia de seguro lo estará. Una pieza clave que han advertido para lograr su desarrollo es el capital humano (Atkinson, 1984, citado en López, et.al. 2007), se están percatando de la necesidad de contar en su plantilla, de gente especializada, con los conocimientos necesarios para idear soluciones innovadoras que les otorguen ventajas competitivas y abatir su baja tasa de supervivencia.

Capital humano

Considerando que una empresa para cumplir sus objetivos económicos, requiere utilizar recursos financieros, materiales y de información, pero también como elemento importante está el personal, es decir el capital humano, puesto que los demás recursos son administrados o gestionados por las personas. El valor más importante de la organización son las personas, por ser el elemento dinamizador dentro de la misma, por lo tanto, es necesario transmitirles la visión de los objetivos de la empresa para que éstas contribuyan a ese fin.

Cada persona dentro de la estructura organizacional tiene diferentes alcances o poder de decisión, pero desde su trinchera, el personal debe destacarse por ser competitivo, es decir, desde el obrero hasta el directivo deben poseer las siguientes cualidades: ser personas innovadoras, creativas, propositivas, motivadas, altamente calificadas, flexibles, con disposición, tener pensamiento complejo entre otras características.

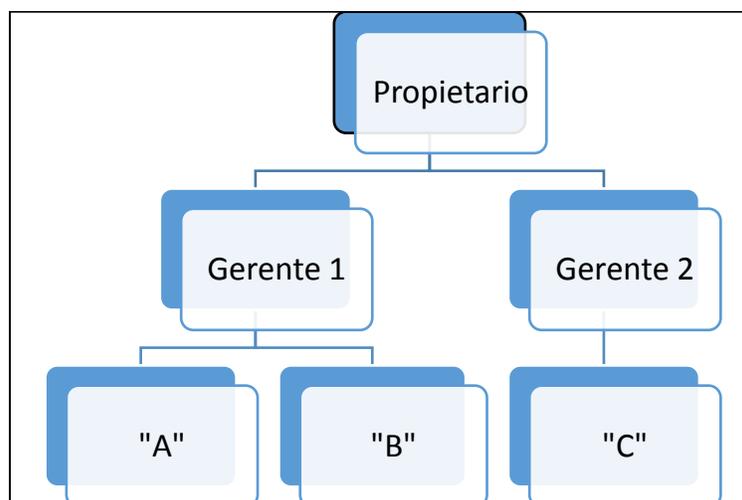
La competitividad de la empresa, depende de su personal o capital humano. Pero en las Pymes, sobre todo las pequeñas, una de sus debilidades es considerar que únicamente el propietario es quien puede realizar la gestión eficiente de los recursos, y no ha sabido rodearse de personas que sean talentosas en las áreas que integran el negocio y le

apoyen, bajo ningún concepto el propietario de una Pyme debería subestimar a su personal por que sin él no existiría la empresa, aquellas empresas que dependen de un solo hombre en algún momento fracasan. Por lo tanto, es conveniente que los propietarios de Pymes dejen a un lado sus temores, de que al delegar ciertas funciones y responsabilidades en otras personas, perderían poder y autoridad, o que los empleados que han aprendido el negocio, después se convierten en su competencia. Es muy importante que entonces, el dueño o directivos de Pymes, sepan otorgar y ganarse la confianza en los empleados, y brindarles condiciones de trabajo que les permita estar a gusto en la empresa, para que consideren como muy remoto ser desleales con aquél que los hizo crecer.

Dessler (2001) menciona que “tendencias como la globalización y las innovaciones tecnológicas están cambiando la forma de administrar las empresas”, por lo que la tradicional estructura piramidal se está aplanando, hoy se delegan más poderes a los empleados para que tomen más decisiones, el trabajo se organiza más en torno a equipos y procesos, cambiando las bases de poder y ahora los gerentes deben establecer más compromisos. Añade Dessler (2001) que estos cambios significan que las organizaciones deben depender más de un personal comprometido y con disciplina propia.

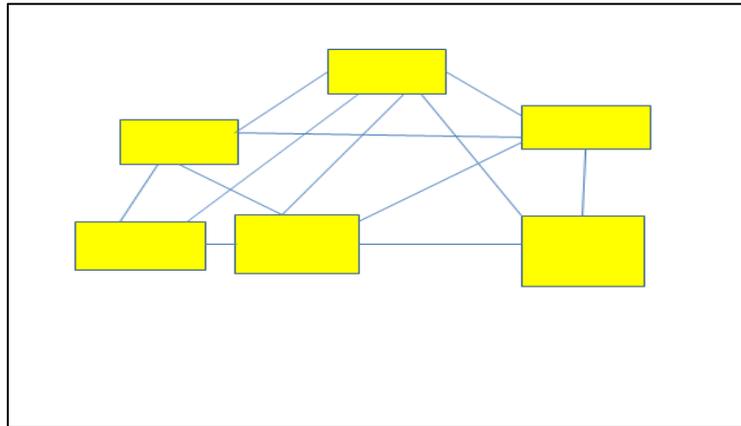
Con base en lo anterior, se muestran cómo son las estructuras organizacionales del siglo anterior y como deben ser las estructuras en el presente siglo.

Estructuras tradicionales



Elaboración propia.

Estructuras modernas



Elaboración propia

La era moderna también es denominada la era del conocimiento, y en tal virtud las organizaciones para potenciar sus ventajas competitivas requieren ampliar y mejorar su capital intelectual. Senge (2005) señala que las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. Las Pymes no deben solo buscar adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. Senge (2005) menciona cinco disciplinas que son base para construir una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad. Estas disciplinas son: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. De ahí que para las empresas, se ha convertido en una exigencia que al interior de las organizaciones cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo ya que la era actual se caracteriza por el conocimiento temporal, donde el cambio es el aspecto representativo de los tiempos modernos. Por ende, cualquier organización que aspire a ser competitiva en este contexto global, considera siempre que debe tener personal competitivo, y se preocupa en invertir en su capacitación y desarrollo.

Capacitación del personal

Uno de los problemas que afectan a las PyMES en México, es la capacitación deficiente, Rodríguez, et al (2011), también Rodríguez y Morales (2008) comentan que cuando se hacen análisis de las competitividad en la empresas, sale a relucir el tema de la

capacitación, donde los directivos de las empresas expresan que los empleados muestran poco o nulo interés por los cursos, pero que los empleados por el contrario, manifiestan que los cursos de capacitación que les ofrecen en sus empresas carecen de atractivo y no están relacionados con la actividad que desempeñan.

Conceptos de capacitación

Robles y Alcérreca (2002), citando a Chiavenato, consideran la capacitación, como el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos. Para Siliceo (2004), la capacitación “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador,” este concepto nos brinda la actualización para la fuerza laboral y una competencia central para los objetivos de la empresa”.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa los conocimientos y habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento de una nueva actividad, proceso o sistema. Los cursos pueden ser teóricos o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. (Martínez, 2009).

La capacitación en la empresa es uno de los componentes principales de la inversión de un país en capital humano. Comprende las actividades formales e informales que buscan la transmisión de conocimientos y/o el desarrollo de habilidades en los empleados. (Padilla y Juárez, 2006)

Técnicas para detectar necesidades de capacitación

Diversas investigaciones señalan la necesidad de capacitar al personal, pero lo que no se debe hacer es hacerlo sin una base de qué es lo que se quiere y que se espera lograr. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”, la detección de necesidades de acuerdo a Siliceo (2004), constituye el más sólido fundamento y justificación para elaborar un programa efectivo de capacitación. Emprende Pyme destaca algunas

técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación entre las que se encuentran:

- Encuesta, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa
- Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

Objetivo de la investigación

La investigación pretende diagnosticar las necesidades de formación y capacitación del personal en las empresas pequeñas del municipio de Pachuca para fortalecer la competitividad de la empresa.

Planteamiento del problema

El giro al que pertenecen las empresas objeto de estudio, pertenecen al subsector 332 de la industria manufacturera, denominado “fabricación de productos metálicos”. A nivel

nacional este subsector es uno de los más representativos de la industria manufacturera, el 15.1% de las unidades económicas de la industria manufacturera son pertenecientes a este subsector, ocupando el 6.7% del personal total ocupado del sector manufacturero, así como el 3.5% de la producción bruta total del país. El subsector tiene presencia en todos los estados del país, siendo los más representativos por el número de unidades económicas, el estado de México, Jalisco, y el Distrito Federal. (Hernández, et al, 2009, p.262). A nivel estatal, del subsector 332, la rama que sobresale notablemente es la de la fabricación de productos de herrería al contar con el 84% de unidades económicas, seguida por la fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general la cual representa el 6% de las empresas.

El subsector cuenta con un total de 1,087 unidades económicas, siendo los municipios más representativos: Pachuca de Soto (con 173 unidades económicas), Tulancingo de Bravo, Tula de Allende, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tepeji del Río de Ocampo y Tepeapulco. Las empresas del subsector 332 de acuerdo a su tamaño, 96% son microempresas, 3% son pequeñas, 1% medianas y no hay empresas grandes.

Con base en los datos realizados por Saavedra et.al (2007), las necesidades de capacitación detectadas en pequeñas empresas del estado de Hidalgo de acuerdo a su prioridad fueron las siguientes.

Tabla 3. Necesidades de capacitación en pequeñas empresas del estado de Hidalgo

PRIORITARIA O NECESARIA		MEDIANA IMPORTANCIA		POCO O NADA NECESARIO	
Área a capacitar		Área a capacitar	%	Área a capacitar	%
Servicios al cliente	75%	Recursos Humanos	36%	Comercio Exterior	74%
Comercialización	66%	Aspectos fiscales	32%	Idiomas	67
Maquinaria y Equipo	55%	Seguridad e Higiene	31%	Contaminación	38%
Contabilidad	51%			Producción	31%
Administración y Organización	50%			Finanzas	30%

Elaboración propia con base a los datos de Saavedra, et.al. (2007)

Consideramos que esta misma información puede cambiar, si se analiza por giro o sector al que pertenece la pequeña empresa. Por ello la inquietud de observar si estos mismos resultados prevalecen cuando se trata de pequeñas empresas del ramo metal mecánico. Se tiene conocimiento que las Pymes mexicanas llevan a cabo la capacitación de su personal para cumplir una obligación laboral, pero no se basa en las necesidades reales de la empresa, en virtud que no conoce ni tiene definidas los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas deben poseer para llevar a cabo su trabajo. Y este descuido se atribuye a que las Pymes tienen una percepción equivocada de que capacitar al personal es costoso y no genera beneficio a la empresa. Saavedra et.al. (2007) menciona que más de la mitad de los pequeños empresarios no consideran necesaria la capacitación de sus empleados ya que no lo hacen con la frecuencia que se requiere para mantener al personal actualizado, al considerarlo como un gasto y no como una inversión.

De acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio del 2009, una pequeña empresa del sector industria y servicios es aquella que tiene un rango desde 11 hasta 50 trabajadores. Para efectos del presente estudio se enfoca a detectar las necesidades de capacitación en empresas pequeñas del sector metal mecánico, en virtud que a pesar de ser empresas representativas no tienen la competitividad suficiente, puesto que un alto porcentaje son microempresas con poca sobrevivencia, y las pequeñas son principalmente empresas familiares cuyos directivos temen que al capacitar a los empleados les reste poder ya que los empleados sabrán más que ellos, o que al invertir en sus empleados y estén mejor capacitados, se vayan de la empresa. De ahí que la interrogante que surge es ¿Qué necesidades se detectan en materia de capacitación en las pequeñas empresas del municipio de Pachuca?

Justificación de la investigación

Realizar un estudio para detectar las necesidades de capacitación en pequeñas empresas del municipio de Pachuca, es relevante en virtud de su aportación administrativa y económica, ya que con base en ello, se desarrollarían proyectos de capacitación ad hoc al personal a corto y mediano plazo, se fortalecerían los programas de capacitación brindados por el gobierno y se formularían propuestas para cambiar la actitud de los empresarios con respecto a la capacitación para que le tomen mayor importancia en virtud que el factor humano es estratégico para que sus empresas sean competitivas.

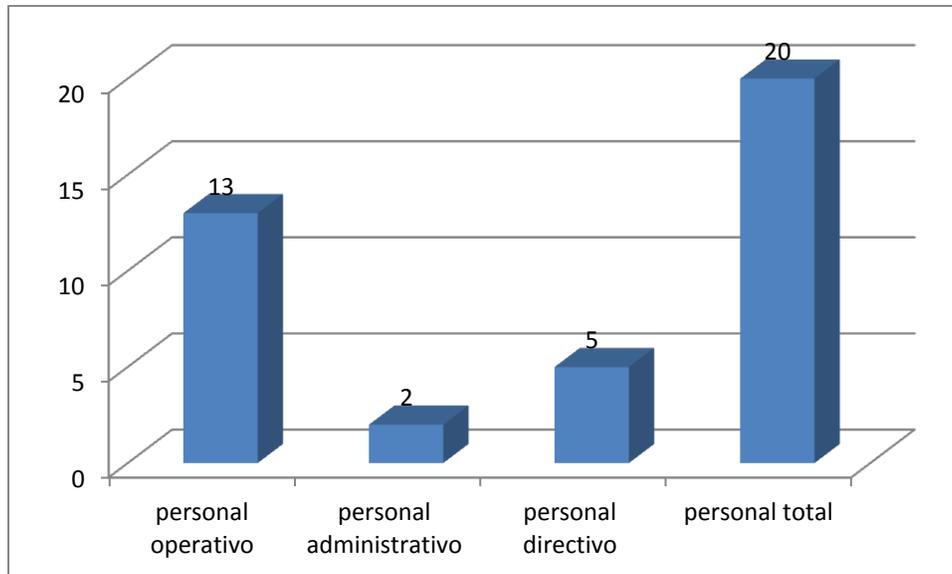
Metodología

El estudio realizado en su primera etapa, es descriptivo, transversal, cualitativo. Se comienza por hacer entrevistas semiestructuradas al personal de tres empresas pequeñas del sector metal mecánico, que para efectos del presente trabajo denominaremos Alfa, Beta y Gamma. En las tres empresas se siguió el mismo proceso para entrevistar al personal que consistió en identificar al personal con base en sus organigramas, y solicitar permiso para entrevistar a los directivos de forma personal y a los operativos se les entrevistó en pequeños grupos de 3 a 5 personas y que tuvieran funciones similares, por ejemplo no se entrevistaría al mismo tiempo el personal administrativo con el de producción, pero sí podrían entrevistarse 3 personas al mismo tiempo del área administrativa. Las entrevistas se realizaron en diferentes momentos y días con el fin de no afectar el trabajo.

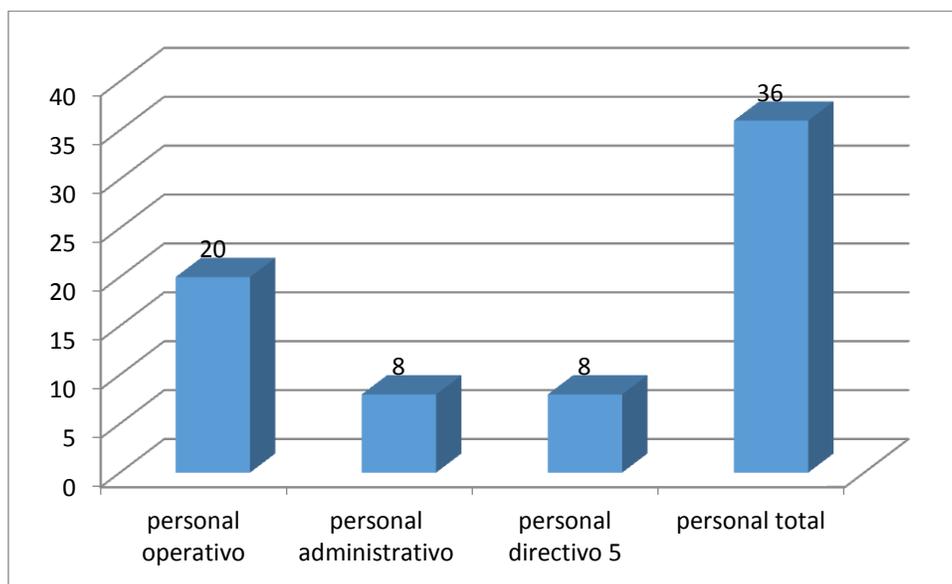
Resultados

La plantilla de la empresa Alfa son 20 personas, la Beta la constituyen 36 personas y Gamma tiene 42 personas laborando. Para efectos del presente estudio se muestran en tres grupos: operativos (operarios, ayudantes, obreros) administrativos (secretarias, capturistas, recepción, oficinas) y directivos (dueños, directores, gerentes).

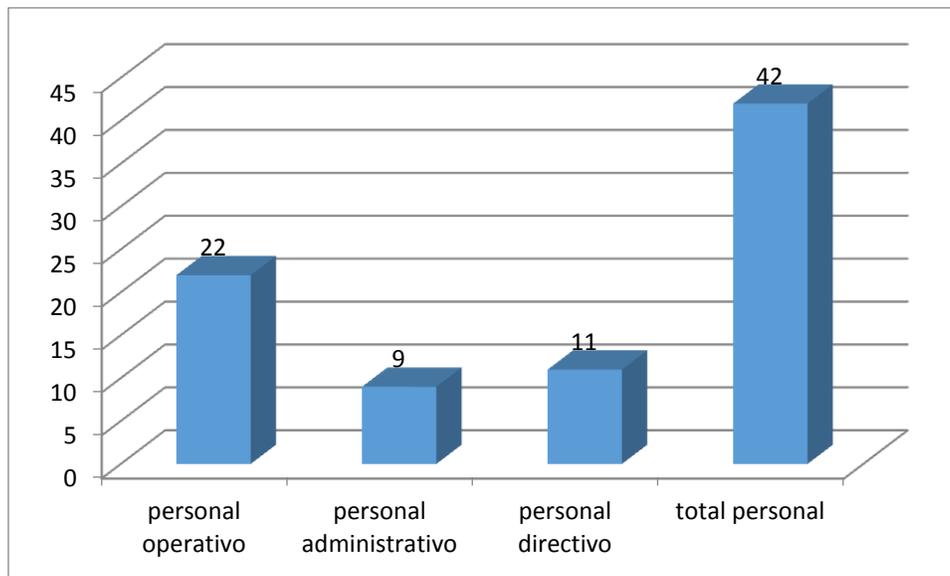
Plantilla del personal de la empresa Alfa



Plantilla del personal de la empresa Beta



Plantilla del personal de la empresa Gamma



En las tres pequeñas empresas entrevistadas se encontró algo coincidente: que el personal directivo de estas empresas manifestó que su personal recibe capacitación, y se le dan facilidades para que acuda a cursos, y los operarios de estas empresas comentaron que los cursos que reciben son los que otorga el gobierno, muchos de ellos son de superación personal, pero que les gustaría cursos que les ayudaran a mejorar en su labor diaria, e incluso que aprendieran nuevas cosas tales como utilizar la tecnología en pro de su trabajo. Otro punto que las empresas tuvieron fue que en ninguna se llevó a cabo un diagnóstico de detección de necesidades, sino que se realizó con base a exigencias del trabajo, o por enseñar a nuevo personal.

También se observó que los empresarios, dueños o propietarios de las empresas, generalmente buscan capacitar a su personal, siendo los que más cursos reciben los operativos que laboran en el área de producción, posteriormente los administrativos pero curiosamente los directivos no se preocupan por capacitarse.

En las tres empresas se encontró alta rotación de personal a nivel operativo (torneros, soldadores, etc.) incluso personal de una empresa, luego se le encontraba laborando en otra empresa similar, y no era necesariamente el salario lo que motivaba al empleado a estar rotando. En el área administrativa también se encontró rotación de personal pero no

tan alta como la operativa, la razón principal de la rotación era que su personal estudiaba y les resultaba incompatible el estudio y el trabajo.

En la empresa Alfa, su personal directivo, constituida de 5 personas, de los cuales 2 son familiares, se encontró inconformidad en los gerentes que no pertenecían a la familia porque mencionaban que la empresa no les procuraba capacitación para ser mejor directivo y que la mayoría de las veces, su motivación personal les hacía buscar estar actualizados, es decir por su cuenta leían o investigaban nuevas técnicas, nuevos equipos, nuevo software. Y luego lo proponían al dueño, al cual tenían que convencer con base en resultados. Cabe resaltar que el propietario de esta empresa cuenta con estudios de primaria, y su conocimiento lo basa en la experiencia que tiene dentro del ramo, el cual adquirió desde que era niño cuando acompañaba a su padre al pequeño taller con el que comenzaron.

En las empresas Beta y Gamma, se observó que en ambas los operarios y administrativos eran capacitados en cuestiones de seguridad, o recibían capacitación informal por sus propios compañeros (los de mayor tiempo en la empresa) en cuanto al manejo de la máquinas, o desarrollo del trabajo. En estas empresas se encontró que su personal directivo también son familiares, pero en la familia hay directivos fundadores (en el caso de Beta son 2 y en Gamma son 3 directivos fundadores), y directivos no fundadores pero que pertenecen a la familia. Los fundadores NO se capacitan y algunos no tienen estudios universitarios, pero los directivos hijos de los fundadores aunque no se capacitaban dentro de la empresa, si cuentan con formación universitaria incluso a nivel posgrado. También se conoció que en la empresa Gamma si llegaron a ofrecer el curso de habilidades directivas (10 horas), curso donde además de los directivos también participaron administrativos.

Conclusiones

Se observa que aún hay pocos programas formales de capacitación surgidos de un verdadero diagnóstico de las necesidades de la empresa.

Lo que se realiza en las Pymes en materia de capacitación, específicamente en las tres pequeñas empresas que se entrevistaron, es ofrecer a sus empleados los cursos que el

gobierno vía la Secretaría del Trabajo les puede ofrecer, sin embargo, esto ha ocasionado que el contenido de los mismos no sea lo que el personal de la empresa solicitante, requiere. También se advirtió que la manera común de capacitarse en el trabajo es por la experiencia adquirida en el desarrollo de su labor, o por la formación académica, y muy poco por programas específicos dentro de la empresa.

Hace falta que las Pymes empiecen a trabajar en el diseño de sus propios programas de capacitación o bien soliciten los cursos al gobierno o a empresas especializadas en capacitación con base en las necesidades identificadas por medio de un buen diagnóstico, de esta manera el personal participará voluntariamente, estará motivado, desarrollará mejor su trabajo y se reflejará en un impacto económico favorecedor para la empresa.

Dessler (2001) cita que cada vez más las organizaciones consideran o reconocen al personal como una ventaja competitiva, por lo cual concluimos que la capacitación es la estrategia que debe formar personas de calidad.

Referencias

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson, Educación.
- Diario Oficial de la Federación. Junio 2009
- Emprende Pyme. Consultado el 1 de agosto 2013 en <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>
- Esparza, J.L., Monroy, S. & Granados J.L. (2012). La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. *Revista de Economía*. XXVIII (77), 115-141
- Fondo Pyme 2012. Reglas de Operación. Consultado noviembre 2012 en http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOE_23122011.pdf
- Hernández, M. et. al. (2009). *Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo*. Consorcio de Universidades Mexicanas
- Lecuona, R. (2009). *El financiamiento a las pymes en México, 2000-2007: el papel de la banca de desarrollo*, Serie Financiamiento del Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile.

- López, M., Martín, F. & Romero, P. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social en J.C. Ayala (Coord.), *Conocimiento, Innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp.1060-1073). Universidad de la Rioja
- Martínez, K. (2009). *La capacitación en las Mipymes*. En Ecos del Mayo.com, consultado en septiembre 2011 en <http://www.ecosdelmayo.com/bloggers/viewpost/380.html>
- Padilla, R. & Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Serie Estudios y Perspectivas. CEPAL. México.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*, Serie Financiamiento del Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile.
- Reza, J (2006). *Nuevo diagnóstico de Necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama,
- Robles, G. & Alcérreca, C. (2002). “*Administración. Un enfoque interdisciplinario*”. México: Pearson Educación.
- Rodríguez J. (2007). “*Administración Moderna de Personal*”. México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, J. & Morales, S. (2008). La Capacitación en las Organizaciones Modernas. *Revista Synthesis* (48) 1-4. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Saavedra, M.L., et.al. (2007). *Perfil Financiero y Administrativo de las Pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo*. UAEH.
- Secretaría de Economía. Informe de Resultados 2007-2011. México.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Editorial Granica
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa.

LA ESTIMACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Autores

Rocío Poblano Oropeza

*Almacenedora Sur,
Universidad Autónoma de
Tlaxcala*

rocio.poblano@alsur.com.mx

RESUMEN

Está investigación consiste en estimar la perspectiva de la calidad de vida laboral del trabajador, bajo el entorno de las condiciones de trabajo y los elementos estructurales de la empresa donde labora, fundamentalmente los factores de la satisfacción, el estado de salud física-mental y el bienestar del mismo.

Por consiguiente alcanzar una mayor humanización del trabajo a través de un análisis, el cual indique las áreas más seguras, ergonómicas y saludables que conlleve a las empresas a ser más competentes, democráticas y participativas, capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus trabajadores, además de ofrecerles oportunidades de desarrollo organizacional dentro y fuera de su entorno laboral.

Palabras clave: calidad, competitividad y desarrollo organizacional.

Introducción

Primeramente entendemos que la calidad de vida es un acceso a tres tipos de condiciones de vida humana: satisfactores materiales, culturales y de valores. Ahora bien, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la calidad de vida es: “ la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”. Por lo tanto se dice que todo ser humano le gusta vivir bien, es decir, disfrutar de una alta calidad de vida. Basándose en las condiciones de vida humana, podemos mencionar la salud, la alimentación, el agua potable, un medio ambiente armonioso, un trabajo con ingresos adecuado, seguridad laboral, procedimientos democráticos políticos respecto a los derechos humanos, seguridad cívica, igualdad ante la ley, no discriminación por género, etnia situación sexual o preferencia sexual, libertad de asociación , búsqueda y expresión de la verdad, libertad de movimiento y un patrimonio privado no exceso adquirido legar y legítimamente. Muchos de estos factores que garantizan la calidad de vida requieren de un ingreso o de una capacidad adquisitiva alta. Las personas que no disponen de esta capacidad adquisitiva viven muchas veces en condiciones de privación y de la vulnerabilidad ente enfermedades, el desempleo y las injusticias y posiblemente no podrán darle a sus hijos las condiciones del entorno que necesitan para crecer y desarrollarse adecuadamente (Dieterich H, 2011).

Siguiendo con esta misma línea, sobre la calidad de vida, se tiene que en la década de los 70's en los EEUU, donde alcanza el reconocimiento social e institucional, las reivindicaciones de este nuevo movimiento parten de una necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de este momento la calidad de vida laboral se populariza tanto en los EEUU como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional.

Así mismo el estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico - metodológicas: la calidad de vida del entorno de

trabajo y la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica. Ambas difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio y en el de generalidad de sus análisis de la vida laboral. (Segurado T. y Agullo T, 2002).

Con todos los elementos de un programa típico de calidad de vida laboral comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de permios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de puestos. Durante su evolución la calidad de vida laboral se utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia lo que produjo un ambiente laboral más humano, por ello, se basa en el principio de que los trabajadores constituyen al capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado. Más aun, de acuerdo con este enfoque, el trabajo no debe implicar o degradar el aspecto humano del trabajador. En un aspecto fundamental, el trabajo humanizado presupone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. (Guizar R, 2008)

Planteamiento del problema

En cuanto a esta investigación se busca dar a conocer una alternativa para obtener productividad en los empleados por medio de crear un ambiente que aliente a mejorar sus habilidades. Permitir el desarrollo personal de los trabajadores, así como a sus dirigentes y sobre todo a las áreas encargadas de la capacitación dentro de la organización, como a los administradores y capacitadores encargados de implementar nuevos programas para el desarrollo del personal. Esta investigación apoyará a resolver algunas dudas de los empresarios que buscan aumentar productividad y eficiencia en sus empleados, sin perder de vista las expectativas personales de sus empleados. De esta manera se concibe a la calidad de vida laboral como una herramienta necesaria para desarrollar dentro de todas las organizaciones.

También se necesita aportar la importancia de la calidad de vida laboral en las empresas, y dar paso a corrientes que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas. Y como el trabajo representa una fuente fundamental de la calidad de vida y elemento esencial para obtener bienestar en el hombre actual y en el medio que se desenvuelve, se aplicó esta investigación a razón de la competitividad y el desarrollo organizacional.

Objetivo general de la Investigación

Determinar las circunstancias que influyen en la estimación calidad de vida laboral bajo los factores de relaciones sociales, salud física, salud psicológica y ambiente que favorezcan la competitividad y el fortalecimiento del desarrollo organizacional.

Justificación

En recientes notificaciones de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), sobre el índice de bienestar, los países nórdicos europeos, Australia, Canadá y Estados Unidos son los países con mejores índices de bienestar, mientras que Hungría, Portugal, Estonia, Chile y México, figuran en los últimos puestos. Dichas notificaciones valoran once dimensiones: ingreso y riqueza, empleo, vivienda, salud, compaginación de vida laboral y privada, educación, relaciones sociales, actividad cívica y gobernanza institucional, calidad medioambiental, seguridad personal y percepción subjetiva del bienestar.

México como tal, se coloca como el país con mayor inseguridad (medida con la tasa de homicidios y delitos) con una nota de Cero (0), pero también con el peor resultado de educación (0,4), uno de los peores en ingreso por habitante (0,7) y muy mediocres en compaginación de vida laboral y privada (3,3), vivienda (3,6) y salud (3,7). Ahora bien, teniendo en cuenta este antecedente, la justificación a esta investigación será la de determinar qué punto de los índices de la calidad de vida laboral está favoreciendo la competitividad en el desarrollo organizacional en lo que se refiere a las empresas. (OCDE, 2012).

Metodología de Investigación

A partir del planteamiento del problema, que sustenta a la investigación, la cual tiene que ver con el objetivo general, que es la de determinar los factores que implican la estimación de la calidad de vida laboral para favorecer la competitividad y el desarrollo organizacional, se lleva a cabo la estrategia metodológica, que se basa en el instrumento utilizado para medir la calidad de vida con base a la Organización Mundial de la Salud

(OMS) que en este caso denominó: WHOQOL-BREF (The World Health Organization Quality of Life), como antecedente a este instrumento se define lo siguiente:

1. Definición: El WHOQOL ha sido desarrollado centrándose en la calidad de vida percibida por la persona. Proporciona un perfil de calidad de vida, dando una puntuación global de calidad de vida, de las áreas y de las facetas que lo componen. El WHOQOL fue desarrollado en forma paralela en 15 países y en la actualidad existe en más de 30 lenguajes en más de 40 países. El WHOQOL-BREF produce un perfil con 4 ítems puntuados (salud física, psicológica, relaciones sociales y ambientes) y 2 ítems individuales sobre la percepción de la calidad de vida y salud. (Matamala V, 2003)
2. Definición: En la década de 1990-1999, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reunió un grupo de investigadores de diferentes países para obtener una definición consensuada de calidad de vida y desarrollar un instrumento para medirla que fuera aplicable transculturalmente. El primero de estos fue el WHOQOL-100. Posteriormente, se seleccionó la mejor pregunta de cada una de las facetas, obteniendo el WHOQOL-BREF, que produce un perfil de calidad de vida de cuatro áreas: física, psicológica, relaciones sociales y ambiente. (Mejía M, 2005)
3. El WHOQOL-100 surgió como una iniciativa de las OMS en un intento de desarrollar una evaluación de la calidad de vida que fuera apropiada a todas las culturas, con el fin de incluir un elemento humanista en el cuidado de la salud. El proceso de confección del WHOQOL-100 se hizo por etapas. En la primera, se definió la calidad de vida como: la percepción de los individuos de su posición en la vida en el contexto de sistemas de valores y cultura en los cuales ellos viven y en relación con sus metas, expectativas, patrones y preocupaciones. En esta definición se observa una clara evaluación del sujeto en relación con el contexto ambiental, social y cultural en el que vive y se desarrolla. Es decir que, esta definición contempla los efectos de la enfermedad y las intervenciones de salud en la calidad de vida. De este modo, la multidimensionalidad de la calidad de vida está reflejada en la estructura del WHOQOL-100. En la segunda etapa se hizo una selección de 15 centros, con diferentes grados de desarrollo económico, de disponibilidad de servicios médicos y de otros elementos relacionados con la

calidad de vida. La tercera etapa se destinó a reducir las preguntas equivalentes realizadas en cada centro, resultando 236 artículos con 26 facetas. (Castillo A., 2009).

Para esta investigación se ha hecho una adaptación al instrumento, para que aplique a la calidad de vida laboral y así tener los propósitos que se busca en el objetivo general. Con esto reforzaremos las áreas de oportunidad para alcanzar una buena competitividad y desarrollar las fortalezas de cada trabajador en el área personal y social.

Prueba de instrumento

Las categorías son tomadas de la estructura del cuestionario WHOQOL-100, y aplicadas a razón de la calidad de vida laboral, como se muestra a continuación:

Tabla. N° 1
Conceptos y categorías de las variables e indicadores

Variable	Indicadores	ítems
Competitividad	1.Relaciones sociales	1.20 ¿Cuan satisfecho esta en sus relaciones personales tanto laborales como familiares?
		1.21¿Cuan satisfecho esta con su vida sexual?
		1.22 ¿Cuan satisfecho esta con el apoyo que obtiene de sus compañeros de trabajo?
Desarrollo organizacional	2.Salud Fisica 3.Salud Psicologica	2.3 ¿En que medida cree que e dolor fisico impida que pueda hacer su trabajo laboral?
		2.4¿Cuánto necesita de algun tratamiento para funcionar en su vida laboral y desarrollartodas sus actividades dentro de la empresa?
		2.10Tiene energia suficiente para su vida laboral?
		2.15¿Es capaz de desplazarse de un lugar a otro para realizar sus actividades laborales?
		2.16¿Cuan satisfecho esta con su sueño?
		2.17¿Que tan satisfecho esta usted con su habilidad para realziar sus actividades laborales?
		2.18¿Que tan satisfecho esta usted con la capacidad de trabajo?
		3.5 ¿Cuanto disfruta de su vida laboral en relacion a la competitividad?
		3.6¿Hasta que punto siente que su vida laboral tiene alguna expectativa de mejora?
		3.7¿Cual es su capacidad de concentracion en su area laboral?
		3.11¿Es capaz de aceptar su apariencia fisica?
		3.19 ¿Cuan satisfecho esta de si mismo?
3.26¿Con que frecuencia tiene sentimientos negativos, tales como tristeza,melancolia, desesperacion, ansiedad, depresion?		
Desarrollo organizacional	4.Ambiente	4.8.¿Qué tan seguro se siente en su vida laboral?
		4. 9.¿Qué tan saludable es su entorno laboral?
		4.12.¿Tiene sificiente dinero para cubrir sus necesidades generales?
		4.13.¿Cuan disponible tiene la informacion que necesita en su vida diaria y laboral?
		4.14. ¿Hasta que punto tiene oportunidad de realizar actividades de ocio dentro de su area laboral?
		4. 23.¿Cuan satisfecho esta de las condiciones del lugar donde labora?
		4.24.¿Cuan satisfecho esta con el acceso que tiene a los servicios sanitarios en la empresa?
4. 25.¿cuan satisfecho esta con su transporte?		

Fuente. Propio de la investigación

La recolección de datos se desarrolló en las siguientes etapas:

- 1) La elaboración del Instrumento de Medición.
- 2) Confiabilidad del mismo.
- 3) La aplicación
- 4) La codificación en archivos de los datos

Se selecciona la prueba estadística y se realiza los análisis que a continuación se mencionan.

- 1.- Descripción de la población. Este análisis se hizo en forma general.
- 2.- Procedimientos y pruebas estadísticas. Dentro de la estadística descriptiva se obtuvo el análisis de frecuencia.

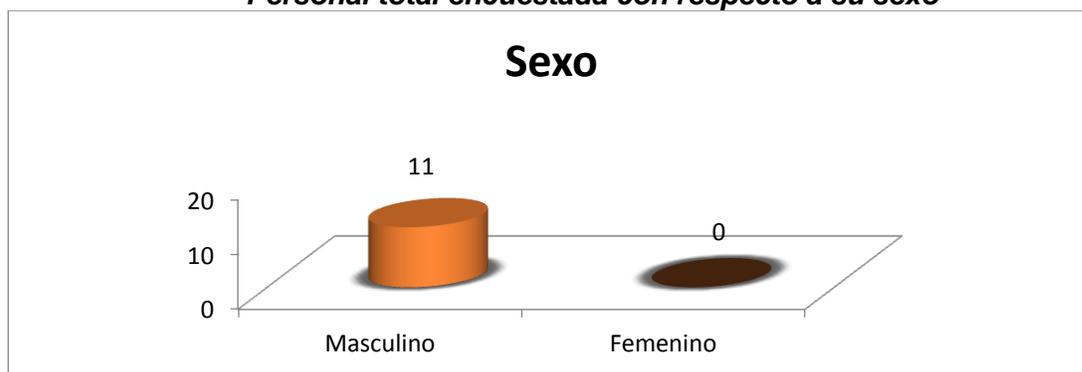
La prueba del instrumento se aplicó a una empresa que se dedica al ramo alimenticio y al almacenamiento de granos y semillas, para su comercialización de su producto en los diferentes estados de la República Mexicana. Ubicación: Tecamachalco, Puebla.

Resultados

En esta parte mostraremos representaciones graficas de los datos obtenidos, así como las conclusiones para reforzar el objetivo general que se planteó al inicio de esta investigación.

La empresa en estudio, dio la oportunidad a que se realiza la encuesta a 11 personas que laboran con contrato fijo, los cuales son de sexo masculino.

Grafica N°1
Personal total encuestada con respecto a su sexo



Fuente:

Elaboración propia del instrumento

Se aplicó a las diferentes áreas, donde se tiene el registro a 1 Director general de producción, 2 Gerente de Operaciones, 1 Coordinador de Almacén, 3 Jefes de Producción o de Zona, 1 Jefe de Mantenimiento y a 3 supervisores.

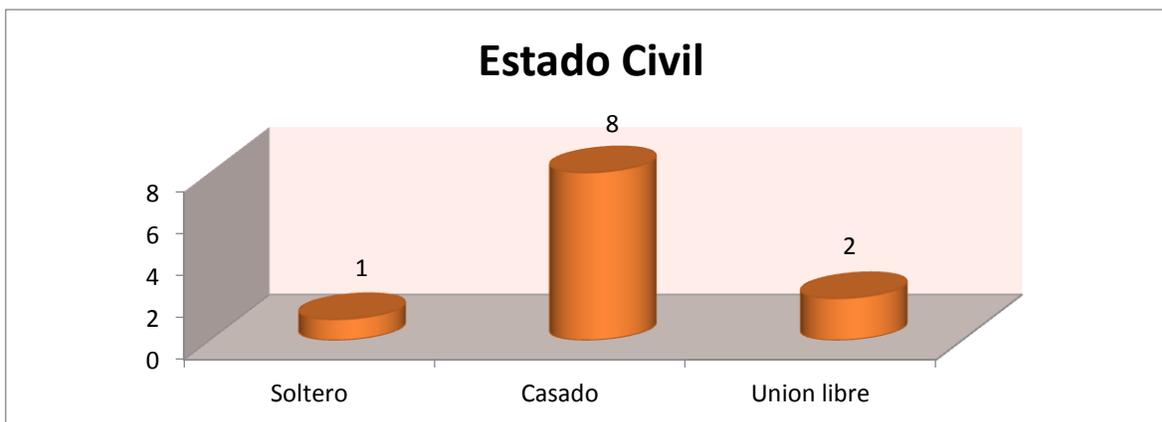
Grafica N°2. Personal total encuestada con respecto a su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia del instrumento

El estado civil de los encuestados, predomina en una estabilidad de matrimonio, por lo que la responsabilidad y la dedicación a su calidad de vida, tiende a dar lo mejor de ellos, tanto personal como laboral.

Grafica N°3 Personal total encuestada con respecto a su estado civil



Fuente: Elaboración propia del instrumento

Las variables que se desean evaluar son:

- Competitividad
- Desarrollo Organizacional.

Con los siguientes indicadores:

- Relaciones Sociales

- Salud Física
- Salud Psicológica
- Ambiente

Se llevó acabo las siguientes pruebas:

1.- Coeficiente de Cronbach's Alpha (Confiabilidad del Instrumento)

(Programa estadístico SPSS, ver.18) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Ítems
.801	24

2.- Análisis de Frecuencia

Dentro de la estadística descriptiva se obtiene frecuencias, porcentajes, frecuencias acumuladas, porcentajes acumulados para las preguntas cuantificables. Para las preguntas abiertas se obtuvieron frecuencia y porcentajes.

Basándose en el siguiente criterio:

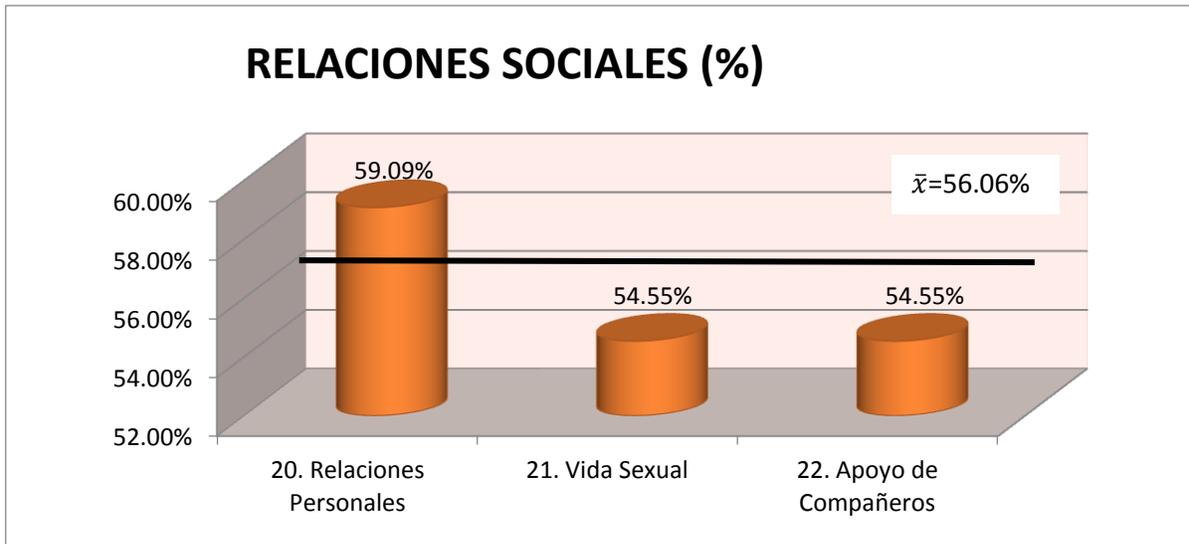
Tabla N°4 Escala de Criterio de Evaluación

Criterio (%)	Evaluación
81-100%	EXCELENTE
61-80%	BIEN
41-60%	ACEPTABLE
21-40%	RIESGOSA
0-20%	PELIGROSA

Fuente: Elaboración propia del instrumento

Primer indicador: relaciones sociales

Grafica N°5. Relaciones sociales



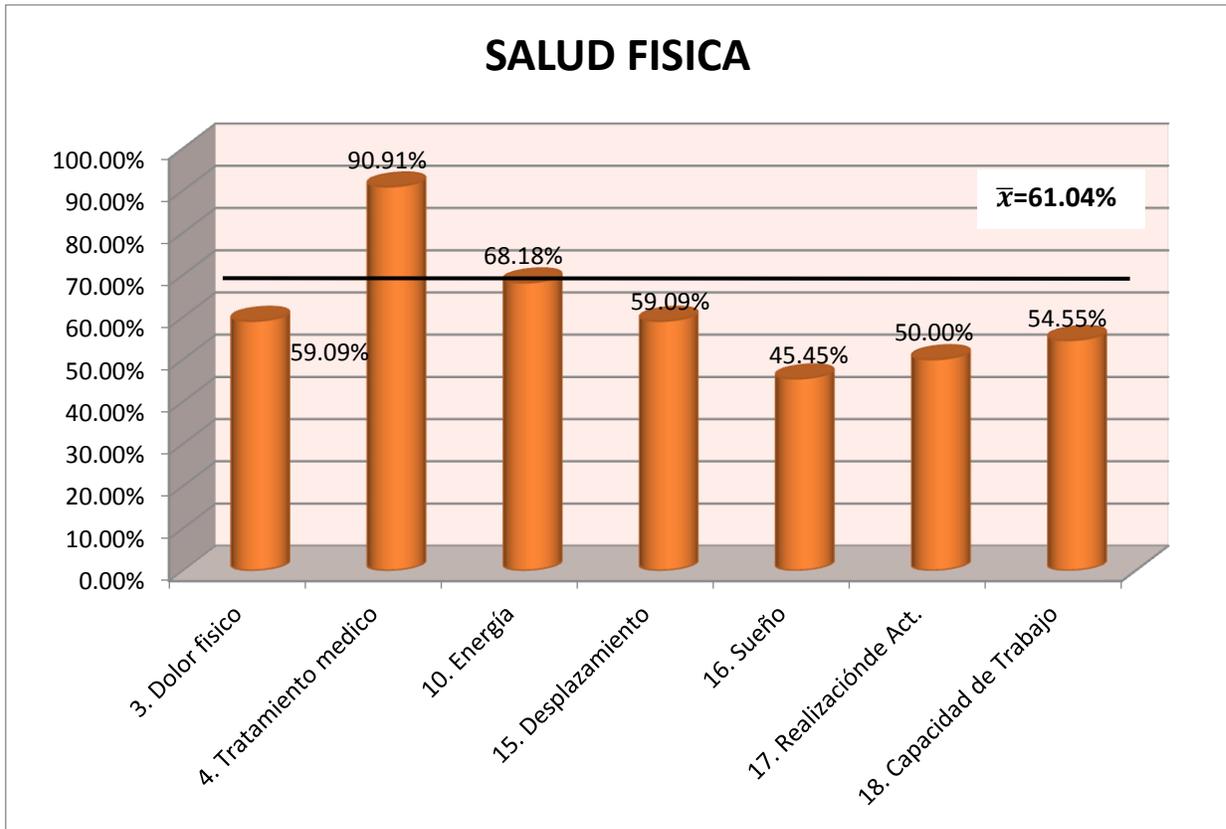
Fuente: Elaboración propia del instrumento

En este indicador de Relaciones Sociales, se puede notar que el desenvolvimiento personal de los encuestados es Aceptable, lo que significa que se tiene la competitividad positiva, para obtener una buena relación laboral y así lograr los objetivos de cada trabajador, lo que significa que organizacionalmente ellos se encuentran ligados a cada meta que la empresa les establezca, así mismo su vida sexual y el apoyo de sus compañeros es Aceptable.

La competitividad con las relaciones sociales, se requiere reforzar los indicadores para alcanzar una competitividad significativa en la escala de evaluación de lo excelente, ya que los tres indicadores permanecen con una media de 56.06%, lo que equivale a Aceptable,

Segundo indicador: salud física

Grafica N°6. Salud física

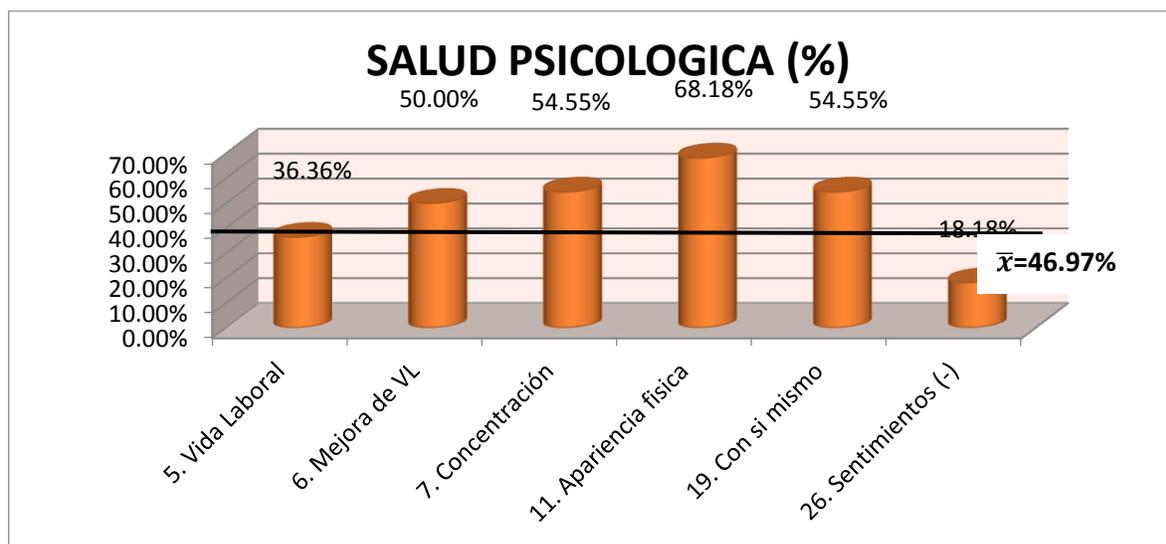


Fuente: Elaboración propia del instrumento

En esta prueba podremos decir que la salud física, está por arriba de la media en relación a estado físico de los encuestados, lo que puede minimizar la falta de ejercicio o recreación para los empleados o supervisores. Afectaría en la toma de decisiones o planeaciones que se tuvieran que aplicar al momento de estar en la zona laboral, por ello, se necesita entender que es lo que necesitan los directivos, gerentes, coordinadores o supervisores para lograr alcanzar el 100% de su salud y así dar mejor rendimiento la variable del desarrollo. En la cuestión de tratamiento médico, se observa que no existe problema, solo hay que apoyarlos para que en su tiempo libre estén más relajados y así las preocupaciones laborales desaparezcan, para lograr que el porcentaje de su sueño sea más alto y puedan descansar mejor y esto conlleve a un trabajo productivo y eficiente. Por lo tanto se tiene en Dolor físico un 59.09%, Tratamiento Médico con el 90.91%, en Energía Física con 68.18%, para el desplazamiento de lugar de trabajo esta con el 59.09%, en sueño con el 45.45%, en Habilidad 50.00% y por ultimo capacidad con el 54.55%, dando una media del 61.04%

Tercer indicador: salud psicológica

Grafica N°7. Salud psicológica

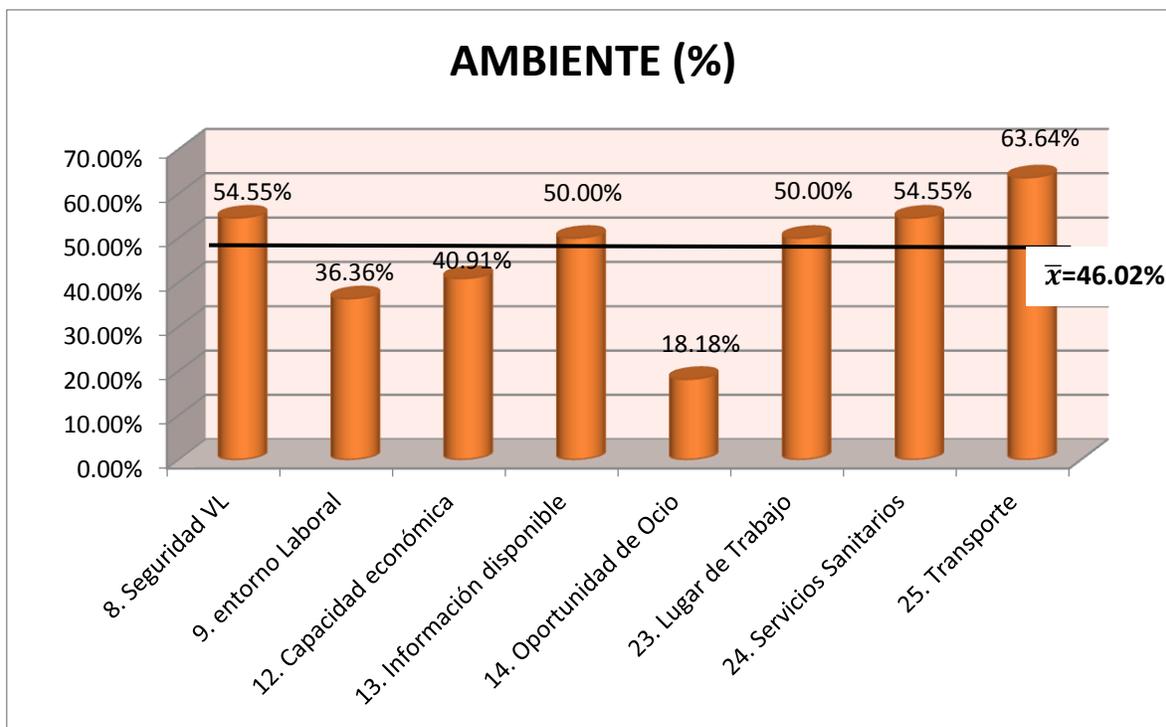


Fuente: Elaboración propia del instrumento

En este resultado del indicador de Salud Psicológica, hay que tener en cuenta que está por debajo de la media, lo que puede ocasionar la mala concentración para realizar sus actividades así como la concentración mental que tiene. Esto puede acarrear que su tiempo total esté en la oficina y esto conlleva a que no tengan tiempo para una calidad de vida mejor que pueda favorecer la variable del desarrollo organizacional donde trabaja. Así mismo los sentimientos negativos, que en repetidas ocasiones tiene, puede llevar a tomar algún más camino o entender el medio que se desenvuelven de estrés, lo que lleva a que continuamente tengan esa idea, en resumen se tiene en esta variable de Salud Psicológica un 46.97% de promedio.

Cuarto indicador: ambiente

Grafica N°8. Ambiente



Fuente: Elaboración propia del instrumento

En este último indicador de ambiente, hay mucho que apoyar a que cada ítem aumente de %, ya que tres variables están por debajo de la media, lo que indica que se debe reforzar su entorno laboral externo, en lo que es Oportunidad de ocio, darles un tiempo libre de 15 min o 10 min, entrelazando las 8 horas de jornada para que se pueda relajar y así dar más desarrollo laboral.

Los aspectos donde se tiene que tener en cuenta es en el Ocio laboral con el 18.18% que representa una calidad de vida laboral peligrosa, por otro lado el entorno laboral con el 36.36% y la economía laboral con el 40.91% están en riesgo de que la calidad de vida laboral no sea favorecida para la variable que en este caso es el desarrollo organizacional.

En la cuestión de la economía, también es un punto que se tendría que ver, ya que no por ser gerentes o supervisores, garantiza una mejor calidad de vida, posiblemente entre más perciben, más gasto económico tienen o adquiere una deuda bancaria los que hacen que el estrés este presente y minimice su entorno laboral, lo que conlleva a un riesgo en el desarrollo organizacional.

Conclusiones

La calidad de vida laboral, en este análisis de frecuencia se tiene con un promedio Aceptable, por lo que se tiene mucho que trabajar en las variables de Competitividad que involucra el indicador de Relaciones sociales, si es que queremos aumentar la calidad de vida laboral de los encuestados, así mismo, el ambiente laboral que se tiene en la empresa encuestada, marca un 46.02%, por lo que la calidad de vida laboral se tiene que reforzar en la variable del Desarrollo organizacional.

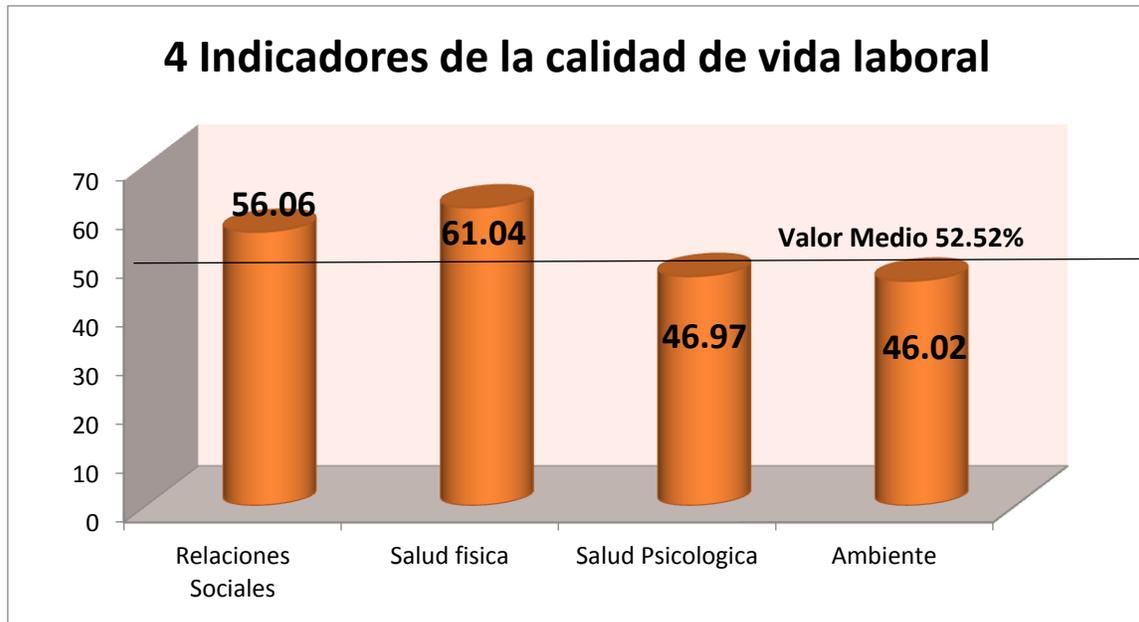
El resultado de los indicadores que intervienen en el análisis de frecuencia los cuales involucran a la calidad de vida laboral se dan en relaciones sociales al 56.06%, salud física en el 61.04%, salud psicológica con 46.97%, y por ultimo ambiente con el 46.02%teniendo así la media o promedio general de los 4 factores con el 52.52%, entendiend que hay muchas oportunidades en las variables de desarrollo organización como competitividad para reforzar la calidad de vida laboral

Tabla. N°8. Resultados generales del análisis de frecuencia

CONCEPTO	% OBTENIDO
Relaciones Sociales	56.06 %
Salud Física	61.04 %
Salud Psicológica	46.97 %
Ambiente	46.02 %
Promedio	52.52 %

Fuente: Elaboración propia del instrumento

Grafica N° 8. Resultados de los indicadores que aplican a la calidad de vida laboral, con respecto a la competitividad y desarrollo organizacional



Fuente: Elaboración propia del instrumento

Referencias

- Calidad de vida. Artículo de la enciclopedia, http://www.enciclopedia.us.es/index/php/calidad_de_vida, recuperado el 25 de Junio del 2013
- Castillo A. (2009). Propuesta de un instrumento para medir calidad de vida relacionada con la salud en instituciones sanitarias cubanas. Artículo de Revisión. Recibido en Enero 2009, Aprobado en Marzo 2009. La Habana Cuba.
- Dieterich Heinz, (2011). Nueva Guía para la investigación Científica, Editorial Orfila, México, p.26, 99.
- Guizar Rafael M, (2008). Desarrollo organizacional. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p.298-299
- Matamala Viviana de L, (2003). Estudio comparativo: perfil de percepción de calidad de vida de enfermeras en el sistema público de salud. Tesis. Universidad Austral de Chile. Facultad de Medicina, p.11-12
- Mejía E. (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. UNMSM, Lima, http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872011000500003&script=sci_arttext Recuperado el día 21 de Octubre del 2012.
- OCDE, Índice de Bienestar, Boletín Semanal, Año IX, N°437, Julio 2012, México D.F, Recuperado el día 10 de Julio del 2012. www.consulta.mx
- Segurado Torres A. y Agullo Tomas E. (2002). Calidad de vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología social Psicothema. Universidad de Oviedo. <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>, Recuperado el día 21 de Marzo del 2012.

World Health Organization. Programme on mental health. WHOQOL. User manual. Division of mental health and prevention of substance abuse. WHO; 1998. Recuperado el 21 de Octubre en: http://www.who.int/mental_health/media/en/76.pdf

LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS. UN ESTUDIO COMPARADO MÉXICO-ESPAÑA



Autores

María Edith Gómez
Gamero

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de
Actopan
Universidad de Valladolid,
España*

egom13@hotmail.com

RESUMEN

La certificación de personas es un hecho innegable en nuestro mundo laboral actual y los procesos de acreditación de competencias adquiridas por vías formales o informales de educación determinan en su momento que una persona posea un título que le acredite las competencias en una área específica determinada, estos procesos se llevan a cabo bajo estándares establecidos en cada país y dependerá de la propia legislación establecida con la finalidad de acreditarlas y certificarlas.

Las empresas que han adoptado el modelo de competencia les permite que consigan mejorar los métodos y procedimientos para la descripción de las funciones y de las ocupaciones, así como disponer de criterios más claros para la selección, remuneración y evaluación de las capacidades de sus colaboradores. Los países poseen organismos implicados en estos procesos que permiten lleva a cabo estos procedimientos con su propia normativa, que es el objeto de estudio de esta investigación.

Palabras clave: certificación, evaluación, competencias profesionales.

El progreso económico y social de los países europeos, así como las políticas centradas hacia la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de sus habitantes, son algunas de las bases fundamentales para que la formación profesional sea una condición importante en la formación y desarrollo eficaz de las personas en un ambiente laboral, esta condición ha estado presente a lo largo de momentos históricos importantes en la instauración de las políticas educativas que involucran la formación de competencias profesionales y que llevaron a establecer los modelos de certificación y acreditación de las competencias profesionales y de los aprendizajes adquiridos a través de vías no formales de formación, en la mayoría de los países en el primer mundo se ha evolucionado hacia una sociedad y una economía basadas en el conocimiento. Ahora más que nunca, el acceso a la información y a conocimientos actualizados, unido a la motivación y a la cualificación permiten usar de modo inteligente los recursos individuales así como en el conjunto de la comunidad, situación que se están convirtiendo en la clave para reforzar la competitividad de los ciudadanos del mundo y mejorar la capacidad de inserción profesional y la adaptabilidad de la mano de obra.

Los ciudadanos actuales vivimos en un mundo social y político complejo, se requiere planear la propia vida, conocer las competencias de los que somos poseedores, y la forma en que nos desenvolvemos laboralmente, esta forma de pensamiento lleva a participar activamente en la sociedad, a involucrarse en rediseñar la forma de vida, en la actualidad es un hecho relevante el vivir en una sociedad plural, multicultural y sobre todo con grandes avances científicos y tecnológicos que de alguna manera impactan nuestra propia forma de vida, resulta interesante el aprender a convivir de forma positiva ante los retos que nos plantean nuestras sociedades actuales, la educación en el más amplio sentido de la palabra, es la clave para aprender y comprender cómo afrontar esos retos.

Estas nuevas estructuras sociales requieren de afrontar estas formas de vida y que se hace necesario que los ciudadanos actuales nos adaptemos a condiciones diferentes a las que se vivían hasta hace unos pocos años. La característica de la evolución social y económica de la Unión Europea en específico tiene dos objetivos importantes sobre el aprendizaje permanente que se señala en el estudio realizado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) considerando como uno de los objetivos prioritarios de la sociedad actual es promover la ciudadanía activa y mejorar

la empleabilidad. Este concepto de ciudadanía activa alude a la oportunidad de participar en todas las esferas de la vida económica y social, con las posibilidades y riesgos que supone intentar hacerlo y la medida en que ello aporta el sentimiento de pertenecer a la sociedad en la que se vive. Actualmente el tener un trabajo remunerado implica, para las vidas de muchas personas, independencia, autoestima, bienestar y constituye la clave de la calidad de vida en general de las personas así como el tipo de ingresos que se perciba es fundamentalmente la base económica para la forma de vida que una persona pueda disfrutar, de ahí que es importante señalar que las personas desean una calidad de vida que mejore sus propias condiciones, por esta razón se busca empleo, incluyendo también otra motivación como el que este sea acorde a sus competencias, conocimientos, habilidades e incluso de acuerdo a sus propios intereses o nivel de estudios.

La empleabilidad es la capacidad para lograr y mantener un empleo, es también una condición decisiva para lograr el pleno empleo así como para mejorar la competitividad y la prosperidad en la nueva economía. La empleabilidad como la ciudadanía activa depende de la posesión de conocimientos y capacidades adecuados y actualizados para estar en condiciones de participar de manera importante en la vida económica y social aportando la propia contribución. En las políticas a nivel mundial sobre la calidad de vida, se establecen los lineamientos para que las personas se encuentren en el entorno específico para lograrlo, una de las iniciativas importantes que impacta también a un gran colectivo de los ciudadanos del mundo es la que se llevó a cabo en el Consejo Europeo de Lisboa 2000 en donde se señaló un hito en el impulso a las políticas de promoción de la sociedad del conocimiento como instrumento del desarrollo socioeconómico de la Unión Europea.

Estas políticas se encuentran encaminadas a desarrollar una enseñanza y formación profesional de calidad con la finalidad de dotar a los estados miembros de una población activa, competente y versátil capaz de acomodarse a las cambiantes exigencias de los sectores productivos. Sin embargo ya en la práctica, es necesario el compromiso de una amplia gama de protagonistas de todos los sectores de la vida social y económica sin olvidar los esfuerzos individuales de los ciudadanos quienes son los responsables de seguir aprendiendo. Sin embargo la importancia del aprendizaje permanente para el futuro de los ciudadanos se reconoce actualmente en un alto nivel según la OCDE y que se señala en los estudios realizados por el (CEDEFOP, 2010a) que consideran a las

personas como el principal activo de una sociedad, y en las que se centran algunas políticas que giran en torno a los sistemas de educación y formación que deben adaptarse a las nuevas realidades del siglo XXI, y la educación se presenta como esencial para el desarrollo social y económico de una nación.

La creciente demanda de mano de obra calificada por parte de los empresarios promueve una competencia cada vez más fuerte para lograr y mantener un empleo, en la actualidad en muchos países resulta difícil encontrar un buen empleo a pesar de los títulos adquiridos con este fin, y más difícil aún si no se posee un título que acredite las competencias que se poseen, muchos jóvenes actualmente deben hacer un doble esfuerzo por prepararse y en su caso continuar su preparación para mantener su empleo, con los grandes avances científicos tal parece que lo que hoy está vigente y acorde a las nuevas tecnologías el día de mañana ya no lo está, todo esto implica el pensarse en una demanda de aprendizaje reconocido y especializado. En Europa y en América Latina se ha acentuado la preocupación por modernizar los sistemas y las prácticas nacionales de certificación que se ajusten a estas nuevas condiciones económicas y sociales, situación que se ha convertido en un tema estratégico y profesional de primera magnitud en las agendas de las políticas educativas de varios países.

Los conocimientos, las aptitudes y los conceptos que adquirimos durante la infancia y juventud, en la familia y en la escuela, son la base principal de nuestra formación personal y de la formación profesional, sin embargo estos conocimientos adquiridos no van a servirnos para siempre, en la sociedad en la que se vive actualmente se hace necesario estar vigentes en conocimientos, de manera continuada y es necesario renovar nuestros aprendizajes sin que estos deban quedar al margen de los cambios sociales y económicos, debido a estos cambios que sufre nuestro mundo se requiere de una integración más decidida del aprendizaje en la vida adulta, que es ya un componente esencial del proceso de realización del aprendizaje permanente, aunque esto es sólo una parte de un todo.(Díaz González, 2002) señala que el aprendizaje permanente es un aprendizaje que conlleva un proceso continuo e ininterrumpido durante todo el ciclo vital. Nuestra sociedad actual requiere de una educación básica de alta calidad para todos, de ahí que se han iniciado nuevos programas educativos que van desde la más tierna infancia, hasta estudios de bachillerato, licenciatura, postgrado o post doctorales que de alguna manera lleven a los ciudadanos a estar preparados para hacer frente a los retos

de la sociedad actual, sin duda una educación básica, seguida de una educación y formación profesional podrá dotar a todos los jóvenes de las nuevas aptitudes básicas que requiere una economía basada en el conocimiento garantizando que han aprendido a aprender, y que además de tener una actitud positiva hacia el aprendizaje, se encuentran en condiciones de enfrentar los retos actuales y futuros en su ámbito de desarrollo profesional.

El estudio sobre los procesos de certificación

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental comprender la evolución histórica en Europa sobre los tratados importantes que instauran acciones comunes hacia el progreso económico y social de los países europeos y que integran las políticas centradas hacia la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de sus habitantes, identificando el devenir histórico de la formación profesional de los dos países objeto de este estudio comparado como son España y México, de los que se consideraron las bases fundamentales de la formación profesional y las políticas de instauración de acciones para llevar a cabo los procesos de certificación de competencias profesionales, analizando el modelo de educación técnica profesional o formación profesional que es el seno del que nacen estos procesos de certificación de competencias en ambos países y que son la plataforma para llevar a cabo los procesos para la acreditación de las competencias profesionales de los aprendizajes adquiridos a través de vías no formales y formales de formación, este trabajo de investigación consigue señalar como se realiza el proceso de certificación de competencias en ambos países y los organismos encargados de realizarlo haciendo un proceso de comparación entre ambos.

La identidad del proceso de certificación de competencias concibe que en la mayoría de los países en el primer mundo a la cualificación como la clave para reforzar la competitividad de los ciudadanos y la capacidad de inserción profesional con la adaptabilidad de la mano de obra al ámbito laboral. Para Ruiz Bueno (Comisión Europea, Educación y Cultura, 2009) la continua preocupación por la mejora de la calidad de la formación y la necesidad constante de adecuar los sistemas de formación a la transformación del mundo productivo, es garantizar que los sistemas de formación permitan la adquisición de competencias que mejoren la flexibilidad y polivalencia de los trabajadores y la gestión pertinente de la movilidad tanto laboral como formativa que

incluso son reflexiones que está generando el debate sobre las competencias y la certificación de las mismas.

Bertrand (2000) considera que todos los países comparten la preocupación por la calidad y la eficacia de la formación, en su transparencia y adaptación a las nuevas exigencias de las economías y necesidades de los adultos en un mundo en constante evolución.

Modelos de certificación de competencias

El análisis del devenir histórico de Europa nos permitió identificar algunos modelos de certificación y acreditación de competencias que han dispuesto sus propios mecanismos de evaluación para delimitar muy bien el objeto de evaluación, los instrumentos, los agentes, la metodología, los criterios evaluativos, los referentes de evaluación y sobre todo el área de aplicación y el contexto en el que se va a desarrollar atendiendo también a los parámetros internacionales en este ámbito.

En este ámbito europeo, sobresalen distintos modelos de certificación, entre los que se destacan:

- el modelo alemán
- el modelo francés
- el modelo inglés
- el modelo español

Es notable que la mayoría de los países europeos posean una tradición histórica en sus sistemas de certificación que han dejado huella con delimitaciones específicas para su desarrollo, avances y propios mecanismos. Ruiz Bueno, (2006) considera estos modelos de los que se hicieron referencia a lo largo de esta investigación para llevar a cabo este proceso de comparación.

Es importante señalar que la resolución del Consejo de 2002 sobre el aprendizaje permanente instó a los Estados miembros de la CEE a fomentar la cooperación y a tender los puentes entre el aprendizaje formal, no formal e informal, como una condición indispensable para la creación de un espacio europeo del aprendizaje a lo largo y ancho de la vida, basándose en las realizaciones del proceso de Bolonia y fomentando una actuación similar en el ámbito de la formación profesional.

El marco europeo de las cualificaciones

Uno de los documentos que nos permitió identificar los niveles de certificación es el que se emite en Europa y que permitió su propio perfeccionamiento en esta región del mundo su perfeccionamiento está en el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) con su instauración y es el documento emitido por la Comisión Europea (Comisión Europea, Educación y Cultura, 2009) que consideran su creación a partir del 2004 como respuesta a las peticiones de los Estados miembros, los interlocutores sociales y otras partes interesadas, que solicitaban una referencia común para incrementar la transparencia de las cualificaciones, la comisión con el apoyo del grupo de expertos sobre este EQF realizaron el diseño de un modelo en el que se propone un marco de ocho niveles basado en resultados de aprendizaje que mejorase la transparencia y la transferibilidad de las cualificaciones, en la Comunidad Económica Europea que aunada a esto se propuso desde su conformación establecer criterios para que sus habitantes pudiesen transitar por esta comunidad y sobre todo que esta movilidad estuviese aparejada con la movilidad laboral beneficiando a sus ciudadanos , con otro plus más agregado como el de fomentar el aprendizaje permanente en esta Comunidad Económica Europea.

La Comisión para llevar a cabo este Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) realizó primeramente una consulta en toda Europa sobre dicho plan durante la segunda mitad de 2005 la consulta reflejó que las diferentes partes interesadas en Europa respaldaban la propuesta de la comisión, la comisión modificó la propuesta en función de los comentarios de los expertos de los 32 países participantes y de los interlocutores sociales europeos y se adoptó en febrero de 2008 oficialmente este EQF.

El Marco Europeo de Cualificaciones(Comisión Europea, Educación y Cultura, 2009) para el aprendizaje permanente (EQF-MEC) es el marco común de referencia que relaciona entre sí los sistemas de cualificaciones de los países y sirve de mecanismo de conversión para mejorar la interpretación y comprensión de las cualificaciones de diferentes países y sistemas de Europa, sus dos objetivos principales son:

- Fomentar la movilidad de los ciudadanos entre diversos países
- Facilitarles el acceso al aprendizaje permanente

La recomendación relativa a la creación del EQF entró en vigor oficialmente en abril de 2008 y establecía el año 2010 como fecha límite recomendada para que los países realicen las correspondencias entre sus sistemas nacionales de cualificaciones y el EQF considerando que para el 2012 todos los certificados de cualificación contengan una referencia al nivel correspondiente del EQF. En relación a los niveles la (Comisión Europea, Educación y Cultura, 2009) señalados en el EQF abarcan toda la gama de cualificaciones, desde el nivel básico (nivel 1, como pueden ser los títulos de educación básica hasta los más avanzados de nivel 8, por ejemplo hablando de niveles educativos se considera a nivel de doctorado). El EQF pretende vincular los diferentes sistemas y marcos nacionales de cualificaciones mediante una referencia europea común en sus ocho niveles de referencia.

Esta es una de las principales herramientas para fomentar el aprendizaje permanente, y cuenta con todos los niveles de cualificación de la enseñanza general, la formación profesional, la educación académica y otros tipos de formación que abarca las cualificaciones obtenidas en la educación inicial así como la formación continua. Los ocho niveles de referencia se describen en términos de resultados de aprendizaje, que se reconocen en los sistemas de educación y formación europeos que son tan diversos que solo los resultados de aprendizaje permiten realizar comparaciones y posibilitan la cooperación entre alumnos, padres e instituciones. Los resultados de aprendizaje son expresiones de lo que una persona en proceso de aprendizaje sabe, comprende y es capaz de hacer al culminar un proceso de aprendizaje. En consecuencia, se centran en los resultados de aprendizaje y no en datos básicos como la duración del estudio. Los resultados de aprendizaje según esta referencia se dividen en tres categorías:

Figura 1. Categorías de los resultados de aprendizaje del EQF



Fuente: European Qualification Framework (EQF).

Este Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) refleja el hecho de que las cualificaciones en diferentes combinaciones implican a un amplio abanico de resultados de aprendizaje, en los que se incluyen conocimientos técnicos, destrezas prácticas y técnicas, y competencias sociales, entre las que se destaca el trabajo en equipo. El desarrollo y el reconocimiento de los conocimientos, las destrezas y la competencia de los ciudadanos son esenciales para el desarrollo individual. Este reconocimiento de cualificaciones permite facilitar la movilidad transnacional de los trabajadores y las personas en proceso de aprendizaje y permite contribuir a cubrir las necesidades de oferta y demanda en el mercado europeo de trabajo, con el objetivo fundamental de promover y mejorar el acceso de todos, incluidas las personas desfavorecidas o en riesgo de exclusión, es por medio del llamado aprendizaje permanente, que se permite este crecimiento personal y laboral y sobre todo es necesaria la participación de los ciudadanos en este proceso de manera fundamental para lograr estos objetivos. Es claro el hecho de que quienes participen accediendo con sus propias cualificaciones estarán en condiciones de realizar el proceso encaminado a su reconocimiento a nivel nacional y comunitario debido a que este marco común posee como finalidad elaborar un expediente personal y coordinado de documentos que los ciudadanos podrán utilizar con carácter voluntario para comunicar y presentar mejor sus cualificaciones y competencias en toda Europa. El expediente presenta las siguientes características:

- Ayuda a los ciudadanos a comunicar de manera eficiente las calificaciones y competencias profesionales adquiridas a lo largo de la vida.

- Facilita la movilidad de los estudiantes, los voluntarios, los formadores y los trabajadores por Europa, para encontrar trabajo o poder participar en un programa formativo.
- Ayuda a los orientadores para que puedan asesorar sobre las oportunidades de formación e itinerarios de aprendizaje.

El Marco Europeo de Cualificaciones es el instrumento de referencia para comparar los niveles de cualificación de diferentes sistemas de cualificaciones que promuevan tanto el aprendizaje permanente como la igualdad de oportunidades en la sociedad del conocimiento, así como una mayor integración del mercado laboral europeo, al tiempo que se respeta la rica diversidad de los sistemas de educación nacionales.

Las recomendaciones a los estados miembros y a sus ciudadanos son las siguientes:

- Que utilicen el Marco Europeo de Cualificaciones como instrumento de referencia para comparar los niveles de cualificación de diferentes sistemas de cualificaciones y que promuevan tanto el aprendizaje permanente como la igualdad de oportunidades en la sociedad del conocimiento, así como una mayor integración del mercado laboral europeo al tiempo que se respeta la rica diversidad de los sistemas de educación nacionales.
- Que alineen al 2010, sus sistemas nacionales de cualificaciones al Marco Europeo de Cualificaciones.
- Que adopten medidas, cuando proceda, de forma que, a más tardar en 2012, todos los nuevos certificados de cualificación, diplomas y todos los documentos “Europass” contengan una referencia clara al nivel correspondiente del Marco Europeo de Cualificaciones.
- Se aplique un planteamiento basado en los resultados del aprendizaje, y que promuevan la validación del aprendizaje no formal e informal en consonancia con los principios europeos comunes acordados en las conclusiones del Consejo de 28 de mayo de 2004.
- Que promuevan y apliquen los principios relativos a la garantía de la calidad de la educación y de la formación para establecer correspondencias entre las cualificaciones de la educación superior y la educación en la formación profesional de los sistemas nacionales de cualificaciones y del Marco Europeo de Cualificaciones.

- Que designen puntos de coordinación nacionales vinculados a las estructuras y criterios particulares de los Estados miembros con vistas a fomentar la calidad y transparencia de esa relación.

Este EQF es uno de los documentos importantes de los que tuvimos que revisar y del que analizamos para realizar este proceso de comparación, sobre todo ubicar en qué posición nos encontramos en México con respecto a estos países europeos que se caracterizan por tener un trascendencia histórica importante en los procesos de evaluación que culminan con la certificación de personas en el ámbito laboral europeo.

El estado de los procesos de certificación de competencias profesionales

La creciente demanda de mano de obra cualificada por parte de los empresarios promueve una competencia cada vez más fuerte para lograr y mantener un empleo, incluso y a pesar de estas políticas educativas señaladas en este contexto europeo tanto en esos países como en América por las condiciones actuales resulta difícil encontrar un buen empleo a pesar de los títulos adquiridos para lograrlo y esta situación se acentúa de manera más complicada si no se posee un título que acredite las competencias que se poseen, muchos jóvenes actualmente deben hacer un doble esfuerzo por prepararse y en su caso continuar su preparación para mantener su empleo. Existe tanto en Europa y en América Latina la preocupación por modernizar estos sistemas y las prácticas nacionales de certificación que se ajusten a nuevas condiciones económicas y sociales, esta situación se ha convertido en un tema estratégico y profesional de primera magnitud.

La mejora permanente y continua de las competencias y conocimientos hace más productivas a las personas, contribuye a desarrollar sus facultades formativas, así como sus capacidades transversales o genéricas de ahí su propia importancia y sobre todo aunado a estas condiciones un sistema en el que se reconozcan las mismas y no exclusivamente se centren en las competencias adquiridas de manera formal, beneficiaría a muchas personas y lograr motivar una parte importante de las personas para continuar desarrollando sus competencias. En las empresas, el hecho de contar con personal cualificado implica menores costos en el haber del capital humano, así como los costos formativos y ahorro en tiempo, permite reforzar la motivación de los empresarios para aceptar y contribuir al desarrollo de las competencias de sus trabajadores. La evaluación, validación y acreditación de las competencias informales cobra una enorme importancia social y conllevan de hecho diversas ventajas, tanto a escala individual como

social. En un estudio realizado por la OCDE (Mertens, 1998) señala las siguientes ventajas:

- Permiten detectar competencias individuales ocultas o no utilizadas que pueden hacerse operativas en interés de una empresa y de la sociedad en general.
- Incrementan el nivel de autoestima entre los trabajadores, y les incentivan a aportar su inteligencia, inventiva y laboriosidad en su propio interés, y a la vez en interés de la empresa y de la sociedad como tal.
- Hacen posible ahorrar tiempo en los currículos de la formación continua, al reconocer las competencias ya dominadas por una persona, permitiendo así destinar más tiempo a formarse en materias realmente desconocidas.
- Conceden realmente una segunda oportunidad educativa a las personas que dejaron pasar la primera, ofrecida por el sistema educativo formal
- Los ciudadanos sólo planificarán actividades de aprendizaje coherentes durante sus vidas si desean aprender.

Sin embargo es común que para que una persona se involucre en un proceso formativo es necesario que se encuentre dispuesta a realizarlo, debe poseer la motivación intrínseca para llevarlo a cabo, se considera que una persona continuará con su proceso de formación si este ha sido desde su punto de vista productivo, no continuará con un proceso en el que su experiencia de aprendizaje no ha sido positivo, como en el caso de que en la infancia o juventud la experiencia educativa haya sido fallida o negativa, en estas condiciones no deseará seguir si no dispone en principio de una oferta educativas que se adapte a sus propias necesidades, condiciones., incluso a sus propias habilidades y conocimientos, ya que el acceder a un proceso formativo lleva implícito en primera que desee realizarlo, que se adapte a su propio calendario, a su propio ritmo de vida e incluso al lugar y costo que considere puede pagar. Una persona no se sentirá motivada a participar en aprendizajes en cuyos contenidos y métodos no se integren correctamente sus perspectivas culturales y experiencias vitales. No querrá invertir tiempo, esfuerzos y dinero en seguir aprendiendo si los conocimientos, aptitudes y experiencias que va adquiriendo no son reconocidos positivamente, ya sea a nivel personal, para su carrera profesional e incluso ya en su inserción plena en el campo laboral.

Como señala (Díaz González, 2005) en la actualidad existen personas que desean incluso reivindicar sus identidades considerando una forma de vivir distinta a la que hasta ahora llevaban, hay una preferencia especial porque sus decisiones se adapten lo más cercanas posibles a su vida cotidiana con una mayor participación social e inserción laboral, pero han crecido las divergencias entre la mayoría de la sociedad y los ciudadanos en peligro de sufrir exclusión social a largo plazo, la educación y la formación tienen una gran importancia por el hecho de influir en las posibilidades que tienen los ciudadanos de empezar a situarse y mejorar sus condiciones sociales y económicas de forma personal o familiar.

Las competencias adquiridas a lo largo de la vida, así como los aprendizajes adquiridos de manera formal o informal que poseen los ciudadanos son el capital con el que cuenta una persona, esta adquisición de competencias profesionales ha sido producto de la propia formación personal, se han adquirido por diversos medios y a las personas les interesa que estas competencias individuales sean reconocidas y sean validadas y aunada a esto sean reconocidas en su contexto laboral o permitan que con estas ingresen al campo laboral de ahí la importancia de que ellos participen en los procesos para certificarlas, generalmente las personas poseen habilidades y son conocedoras de sus propias habilidades, competencias y saben desarrollarse en sus ámbitos de trabajo, entonces las autoridades laborales y educativas en cada país permiten propiciar que se lleven a cabo los procesos para que estas competencias de las que no se posee un documento se legitimen, este es el tema principal del trabajo de investigación, identificar los procesos que se llevan a cabo para que estas competencias sean reconocidas. A lo largo de esta investigación se llevó a cabo la revisión histórica de este proceso que se encuentra evolucionando. Es importante señalar que a mediados de los noventa se acordó que la educación y la formación a lo largo de la vida no sólo ayudan a mantener la competitividad económica y la empleabilidad, sino que son la forma de combatir la exclusión social, esto implica a la enseñanza y a el aprendizaje con una planeación centrada en los individuos y sus necesidades. En 1998 en Europa se establecieron las directrices de empleo que han venido subrayando la importancia del aprendizaje permanente para el empleo, en el Parlamento Europeo se ha considerado al aprendizaje permanente como un proceso básico para garantizar la integración social y la igualdad de oportunidades, en algunos países latinos esta política educativa permea de manera significativa.

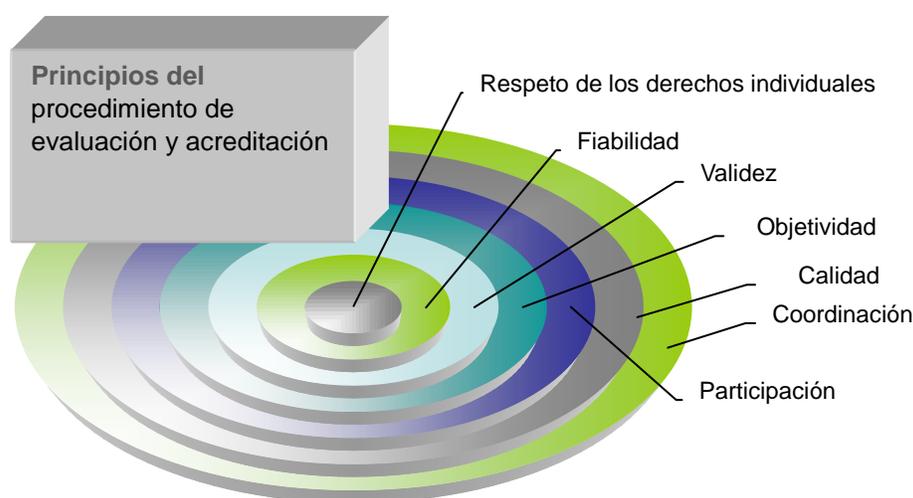
Resultados

Evaluar, acreditar y reconocer el saber profesional de una persona, así como llevar a cabo los procesos para evaluar las competencias no es una técnica, es todo un proceso de construcción social en donde la concertación y el acuerdo son esenciales, este debe realizarse entre empresa y trabajador, entre evaluador y trabajador o entre la institución emisora de la acreditación oficial y las empresas o asociaciones. Analizar estos procesos nos lleva a comentar que las políticas de certificación se encuentran directamente relacionadas con las exigencias que plantean determinados mercados con actividades sujetas a normas internacionales de calidad, esta desde el punto de vista del desempeño de los trabajadores y que su carga laboral como sus actividades al interior de la empresa debe estar certificada y documentada. La evaluación y certificación de las capacidades que una persona demuestra que existe un proceso parte integral que se fundan de las políticas sobre el aseguramiento de la calidad requerida para operar o para poder competir en determinados mercados nacionales o mundiales.

Desde esta perspectiva, la certificación se concibe como testimonio de la calidad del desempeño de una persona en actividades claramente identificadas en un ámbito laboral. La certificación de competencias es la reformulación de un lenguaje acerca de cómo las sociedades, el trabajo y las personas se perciben a sí mismas y se comunican entre sí. Los sistemas de educación y formación prestan un servicio al conjunto de la sociedad con la garantía de que el aprendizaje se reconoce de forma visible y sobre todo que es valorado en los ámbitos de trabajo, por lo tanto se han adecuado como un elemento esencial de la calidad del servicio ofrecido que es una consecuencia natural de una década en la que el aprendizaje permanente ha vuelto a situarse en el candelero de los programas políticos nacionales e internacionales. El análisis de estas políticas educativas y los cambios en el ámbito educativo son esenciales sobre todo los que se encuentran encaminados a la acreditación y validación de competencias profesionales, al concluir este estudio nos permitió conocer sobre las políticas a nivel Europeo así como en Latinoamérica y los parámetros establecido en Europa nos permiten tomar como puntos de referencia común para realizar esta comparación en los dos ámbitos de referencia inicial así como conocer históricamente de sistemas de formación profesional y los procesos que se establecen en los modelos de certificación y validación de los aprendizajes concluyendo que si existen eferentes comunes para estos procesos de

Acreditación y Certificación de Competencias Profesionales entre España y México. Es ineludible señalar que los procesos de evaluación se han considerado como “el proceso estructurado por el que se comprueba si la competencia profesional de una persona cumple o no con las realizaciones y criterios especificados en las unidades de competencia”. Los principios comunes que guían este proceso y que se encontraron a lo largo de este análisis en ambos países de referencia se muestran en la siguiente figura:

Figura 2. Principios comunes del procedimiento de certificación de competencias



Fuente: RD 1224/2009

En ambos países España y México se lleva a cabo el proceso de certificación de competencias profesionales y del que se tiene una referencia común, esto se ha estudiado e investigado de parte de un organismo interesado en el tema como es el Cedefop (2010), quién señala al término de certificación como el documento oficial, expedido por un organismo certificador, que especifica el nivel de cualificación alcanzado por una persona al término y tras su evaluación y validación conforme a normas predefinidas, lo que es importante resaltar sería que para que el proceso se inicie y se valide debe existir una autoridad en cada país que garantice al finalizar el proceso la expedición del título o certificado de carácter oficial que posea el reconocimiento a través de todo el territorio nacional como tal, este objetivo final es el que mueve a las personas a participar en un proceso de reconocimiento oficial de sus saberes, puede decirse que

desde esta perspectiva existe este proceso en ambos países con diferencia entre un país y otro, en el que en uno se posee una trayectoria más amplia que en el otro, considerando también en uno se inicia el proceso y otro ya lo tiene muy definido sin embargo puede decirse que se lleva a cabo en ambos países debido a que la legislación en este sentido se encuentra ya estipulada y la que se analizó para llegar a esta conclusión, existe por lo tanto un organismo a quién corresponde la responsabilidad de la expedición de los títulos como producto final del mismo y al que le antecede el proceso con toda su normativa y legislación sobre el tema. Finalmente señalaremos que en ambos países existe un organismo de gobierno que ha estipulado el proceso de expedición de un certificado, en el que un organismo competente acredita formalmente que un conjunto de resultados de aprendizaje (conocimientos, saber hacer, destrezas y/o competencias) adquiridos por una persona han sido evaluados y validados conforme a normas o estándares predefinidos, su existencia se da en ambos países y se otorga esta encomienda a la Secretaría de Educación Pública (SEP) en México quién autoriza el reconocer estos aprendizajes no formales y al Ministerio de Educación en España (GOBIERNO DE ESPAÑA) quién facilita esta política de certificación, concluyendo que en ambos países se contribuye a realizar este reconocimiento a sus ciudadanos participantes en este proceso.

Referencias

- Briascos, I. (2000). Panorama de la Educación para el Trabajo en Iberoamérica. *OEI*, (6).
- CEDEFOP. (2010a). Futura oferta de Cualificaciones en Europa. Previsiones a medio plazo hasta 2020.
- CEDEFOP. (2010b). El empleo en Europa exigirá más conocimientos y competencias. TI-BB-10-002-ES-N. Recuperado a partir de http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9021_es.pdf
- Comisión Europea. (1997). *Enseñar y aprender, hacia la sociedad del conocimiento: evaluación del libro blanco sobre la educación y la formación : comunicación de la Comisión*. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- CONOCER. (1995). CONOCER :: Conocimiento :: Competitividad :: Crecimiento. Recuperado a partir de <http://www.conocer.gob.mx/>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2010). *Del Tratado de la Unión Europea y el Tratado de funcionamiento de la Unión Europea*. Recuperado a partir de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:FULL:ES:PDF>
- Díaz González, T. (2002). *Certificación de competencias profesionales : modelos europeos y guía de uso* (Valladolid.). Junta de Castilla y León: Consejería de Economía y Empleo.

- Díaz González, T. (2005). *Certificación de aprendizajes experienciales: (Red de Cooperación Europea)*. Valladolid, España: Junta de Castilla y León: Consejería de Economía y Empleo.
- Fraustro Sánchez, M. (2000). CONOCER Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. *Ingenierías, vol.III No. 7*.
- de Ibarrola, M. (1999). Las transformaciones de las políticas de formación profesional de América latina. CINTERFOR. Recuperado a partir de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/147/pdf/11ibarro.pdf>
- Latapí Sarre, P. (1998). *Un siglo de Educación en México*. Fondo de Cultura Económica. Recuperado a partir de http://dgfcms.sep.gob.mx:7037/PrioryRetEdB/Materiales/MatApo0809/docs/BM08/Ambito2/ANT-7_Latapi_Pablo_U-I_CL7.pdf
- Mertens, L. (2002). Financiamento de la formación profesional en México. OCDE. Recuperado a partir de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/financia/pdf/mertens.pdf>
- OCDE. (2008). *Sistemas de Cualificaciones, puentes para el aprendizaje a lo largo de la vida*. París: OCDE. Recuperado a partir de http://www.mepsyd.es/educa/incual/pdf/2/00_OCDE_COMPLETO_Internet.pdf
- OIT. (2004a). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado a partir de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xx.htm>
- OIT. (2004b). CONOCER - México. Recuperado a partir de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/conocer/index.htm>
- Parlamento Europeo. (2000). Consejo Europeo Lisboa 23 y 24 de marzo 2000: Conclusiones de la Presidencia. *Consejo Europeo de Lisboa 23 y 24 de marzo 2000 Conclusiones de la Presidencia*. Recuperado a partir de http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm
- Piette/Céreq. (2008). La construcción de la Europa de las competencias, (60). Recuperado a partir de <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/revistas/CE/ce60.pdf>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2010). Catálogo Nacional de Ocupaciones, México. Recuperado a partir de http://www.empleo.gob.mx/wb/BANEM/BANE_catalogo_nacional_de_ocupaciones
- Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de investigación social* (7º ed.). Madrid: Paraninfo. Recuperado a partir de http://almena.uva.es/search~S1*sp?/aSierra+bravo+r/asierra+bravo+r/1%2C1%2C26%2CB/frameset&FF=asierra+bravo+restituto&11%2C%2C26

LA CAPACITACIÓN COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR Y MEJORAR COMPETENCIAS



Autores

Víctor Manuel Piedra
Mayorga
María Eugenia Alcántara
Hernández
Rafael Granillo Macías

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún*

*pedrinix@yahoo.com.mx
eugenia31702@yahoo.com.mx
Rafael_granillo@hotmail.com*

RESUMEN

El desarrollo de las competencias implica la realización de un análisis de la organización en general; esta es importante porque implica un aumento en los ingresos de la compañía y un aumento en la capacidad del trabajador. Dada esta importancia se han desarrollado varios métodos con el fin de elevar la producción, los cuales se vuelven inoperantes por los cambios continuos que se generan en todos sentidos, implicando entonces generar la innovación como parte de una lucha por la sobrevivencia de las empresas para permanecer en el mercado. Para lograrlo se debe realizar un estudio previo al desarrollo de las competencias y además que cada persona se sepa integrar a equipos de trabajo, ya que se ha demostrado de manera continua cómo dentro de la misma empresa se generan más del 50% de innovaciones o creación de nuevos productos.

Palabras clave: competencias, capacitación, métodos habilidades, motivación.

Introducción

Los objetivos de la capacitación principalmente son preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, cambiar la actitud de las personas, crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.

Desarrollo

La categoría de competencia fue establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Gestión por Competencias, su creador fue David Mac Clelland (citado por González, 2008) y refiere que los test académicos de aptitud tradicionales y los de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, esto condujo a Mac Clelland a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

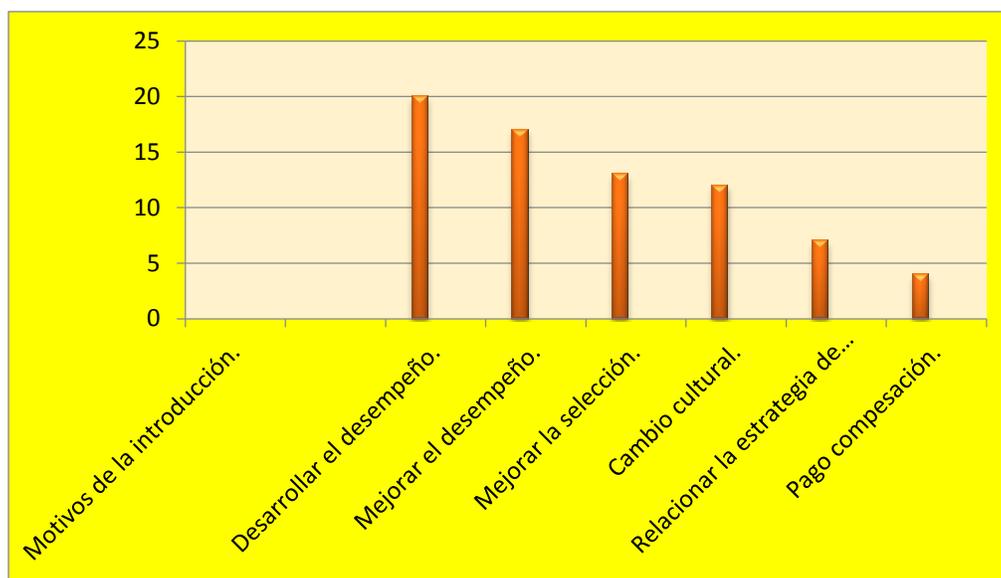
Elementos o características que componen una competencia (González, 2008)

- a) **Motivos:** son lo que una persona piensa o quiere que cause acción y determina además el comportamiento de las personas en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.
- b) **Rasgos:** son características permanentes de las personas como el autocontrol emocional, ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- c) **Imagen de sí mismo:** es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad.
- d) **Actitudes, personalidad y valores:** como la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
- e) **Conocimientos:** es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
- f) **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental bien o no.

Para las organizaciones de hoy es importante contar con personas que tengan las características adecuadas para cumplir con los objetivos y metas establecidas, por eso es importante captar personal con características personales que garanticen tal ejecución tal como lo establece el cargo diseñado donde ha de desempeñar su actividad, aunque se debe de comprender que las competencias deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no son las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que han demostrado que tienen las competencias requeridas, identificando las características que generan en su desempeño para cumplir con los objetivos de la organización (Arrula, 2002).

Uno de los principales objetivos laborales es romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación y formación de su personal, además de que la capacitación sigue siendo muy limitada, debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, no saben cómo dirigirla para los objetivos de la empresa, significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración. A continuación se muestra el cuadro 1 en la cual se analizan factores que se deben desarrollar en las personas.

Cuadro 1. Sistemas de competencias laborales



Fuente: elaboración propia (2011).

Detección de necesidades de capacitación DNC

La capacitación en las entidades parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación del talento humano, es el primer paso para fundamentar científicamente y objetivamente la programación que se va a realizar en el proceso de desarrollo y procedimientos para este proceso como:

1. Analizarla organización.
2. Analizar el personal.
3. Analizar el puesto de trabajo.

El proceso se inicia revisando los datos vitales de la entidad que describen el estado de la empresa y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación (políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, etc.).(Pública., 2009)

Medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación

Rojo (2006) menciona que los medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- a) Evaluación de desempeño: descubre a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- b) Observación: verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.
- c) Cuestionarios: se realizan investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- d) Solicitud de supervisores y gerentes: cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- e) Entrevistas con supervisores y gerentes: respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- f) Reuniones interdepartamentales: acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g) Examen de empleados: pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- h) Modificación de trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i) Entrevista de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida.

Características de la capacitación por competencias

- a) Específica a la competencia a desarrollar.
- b) Formación flexible y personalizada.
- c) Contenidos y estrategia en un entorno flexible.
- d) Rescata el saber del trabajador.
- e) Analiza, investiga, aporta su saber.
- f) Formación integral.

El enfoque es el motivo principal para introducir un sistema de gestión por competencia laboral y mejorar el desarrollo personal y lograr un cambio en la cultura de la organización, esto está orientado a la práctica, y a la posibilidad de una inserción natural y continua en la vida productiva de la persona, el hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas, a continuación se mencionan las características de un programa de capacitación por competencias (González, 2008):

- a) Las competencias deben ser identificadas, verificadas y de conocimiento público.
- b) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia.
- c) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- d) El progreso es a un ritmo que ellos determinan según las competencias demostradas.
- e) La instrucción es individualizada y frecuentemente retroalimentada.
- f) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- g) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
- h) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- i) Los materiales didácticos son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación.
- j) El programa en su totalidad es planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- k) La enseñanza debe ser más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- l) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- m) Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Estas características permiten en el programa mayor validez que un enfoque basado en disciplinas; es más flexible que otros métodos y el enfoque de enseñanza por problemas se combina con la enseñanza individualizada y el avance permite al individuo mejorar sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

Por lo que se observan como ventajas de este enfoque tomar en cuenta cómo se aprende; se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo; concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos y tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.

Las pruebas son estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano y esto orienta sus esfuerzos de aprendizaje, las características de una capacitación por competencia requieren que la oferta educativa y de capacitación se transforme simultáneamente para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo, el modelo educativo predominante, basado en una enseñanza determinada por cursos y organizado sobre la base de programas preestablecidos, se está haciendo inoperante ante la demanda que surge a partir de las nuevas competencias, se tendrá que buscar cómo evolucionar hacia una aproximación menos academicista y orientado más al análisis de las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores, que deben de pasar de una lógica de que para educar hay que enseñar a una aproximación de que para formar se deben desarrollar las capacidades de cómo aprender (M., 2011).

El tránsito a un modelo de «aprender a aprender» no es fácil ni evidente, y representa todo un cambio profundo en la gestión de la capacitación, uno de los grandes retos es la administración del «saber aprender», traducida en un instrumento práctico en manos de la gestión de la empresa y de los propios trabajadores, desde la perspectiva de la estrategia de productividad y competitividad de la empresa, la administración del saber aprender no debe hacerse sólo en relación a sí mismo, a que si aprendió algo, sino también en cuanto a qué ha sido su aportación a los objetivos perseguidos por la organización. No basta convencer a los directivos de la empresa que la capacitación no es un costo sino una inversión; deberán generarse las evidencias que la capacitación realmente da resultado.

Rajo (2006) distingue por lo menos cuatro familias de evidencias del modelo de desempeño:

1. La reacción del participante hacia la capacitación recibida: la medición de la satisfacción de los capacitados es a través de formatos de evaluación, el instructor no debe escoger y formular las preguntas, sino deben hacerlo los responsables de la capacitación de la empresa, se debe analizar entre pasarse bien en el curso y

aprender: entretener a los capacitados no es un buen método para aprender, pero los participantes podrían evaluar bien a un curso porque estuvieron entretenidos y no porque aprendieron mucho.

2. La diferencia entre lo que los capacitados conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después: se debe hacer la prueba previa de entrada difícil y la de salida fácil, aparentando así que se aprendió mucho, considerando que el aprendizaje se olvida rápidamente si no es puesto en práctica y reforzado de manera inmediata.
3. La medición del cambio en el comportamiento laboral del capacitando, evidenciando lo que los capacitados hacen de manera diferente después de la capacitación, su medición puede llevar meses y representar un esfuerzo especial de los involucrados; la mejor forma de medir es a través de terceros, por ejemplo, los supervisores y métodos objetivos disponibles como velocidad y calidad de respuesta a demandas u órdenes de clientes, soporte y servicio al cliente, desperdicio y consumo de materia prima, entre muchos otros, los resultados del negocio, son como las mejoras en ventas, productividad y retorno sobre activos, la disminución de las quejas de los clientes, entre otros. El problema aquí es cómo aislar el efecto de la capacitación de tantas otras cosas, como innovaciones técnicas y de organización, que la empresa hizo en el período.

La reacción de muchas empresas ha sido de no hacerlo, pero esto no estimula a que la capacitación se convierta en una línea estratégica de la empresa, a pesar de todo lo que se le reconoce y atribuye en los discursos de los directivos y los dirigentes sindicales, una confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza, más que ayudarla la puede llevar al fracaso. Si se acepta que la retroalimentación es esencial para el desarrollo, por qué no se esfuerza la organización para generar algunas evidencias de comportamiento laboral y, mejor aún, indicadores de mejoramiento de proceso y de índole monetario.

De acuerdo a Pública (2009), el contenido de la capacitación involucra cambios de comportamiento de la siguiente manera:

1. Transmisión de información: a través de la distribución de información conocimientos, informaciones genéricas del trabajo, empresa, productos servicios, organización, política, reglamentos, etc.

2. Desarrollo de habilidades: relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
3. Relación con personas de otras naciones.
4. Conocimiento de culturas diferentes.
5. Conocimiento de diversas formas de negociación.
6. Desarrollo o modificación de actitudes: como el cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas, adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
7. Desarrollo de conceptos: puede elevar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa y el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Adiestramiento o entrenamiento

Desde la perspectiva de González, (2008), es el conjunto de conocimientos y habilidades para un puesto de trabajo que se ofrecen en el área operativa. Los métodos para su aplicación son:

- Situaciones reales.
- Vestibular.
- Aprendiz.
- Demostración.
- Simulación.
- Método en el aula.
- Virtual a través de Internet.

Capacitación

Es el conjunto de conocimientos y habilidades para que se desarrolle un puesto de trabajo, en las áreas operativas o administrativas.

Métodos

- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Vestibular.
- Talleres, seminarios y conferencias.

- Estudio de casos.
- Roller playing.
- Foros en internet.
- Redes sociales.
- Debates en páginas web determinadas.

Desarrollo profesional

Consiste en brindar con todas las herramientas nuevas oportunidades al personal para que haga uso de ellas: “vida y carrera institucional”.

Toma de decisiones

Es la manera en que se miden las respuestas que tomarán los ejecutivos en virtud de diferentes acontecimientos siendo estas:

- Rutinarias.
- Esporádicas.
- No previstas.

La capacitación por competencias aporta información clave para la asignación de recursos y existe un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno de la inversión, la investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias que difícilmente se puedan cambiar como la autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad es escaso y además no es recomendable intentar hacerlo ya que la persona o trabajador puede ver que se está invadiendo su privacidad y asumir actitudes negativas. La detección de carencia de competencias permite saber dónde invertir y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con habilidades difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación, aunque esto se traduce en la posibilidad de utilizarla como herramienta para la promoción y desarrollo interno, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos.

Si se desea proyectar a cierta persona para poder ocupar un cargo determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requeriría en aquella nueva posición planificar su capacitación y formación, si existe un cargo vacante se puede

determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para él.

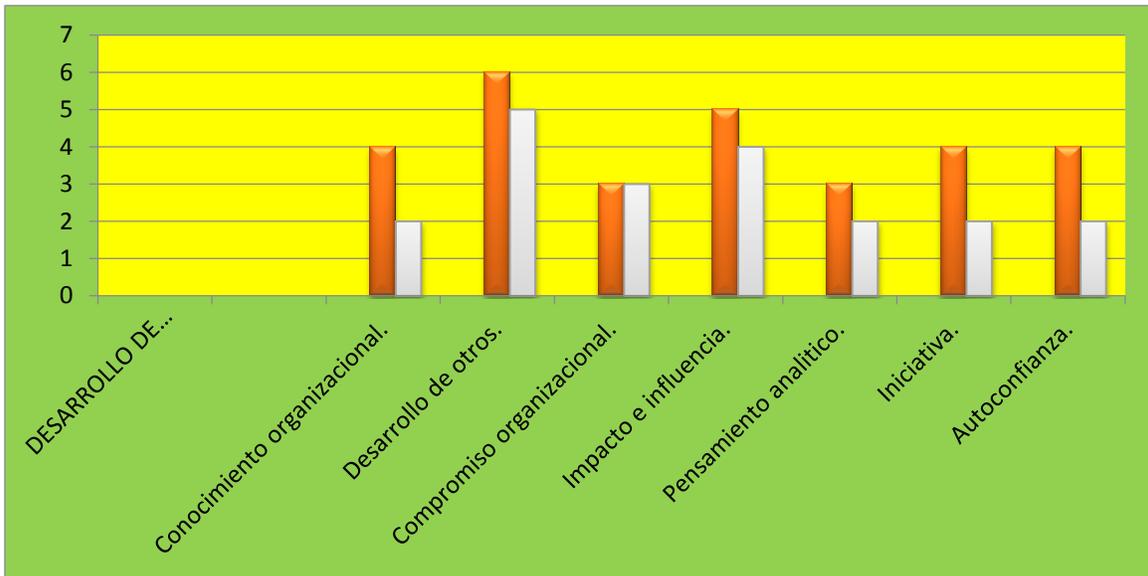
La gestión por competencias es un complemento de la administración por objetivos ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos evaluación de metas y evaluación de competencias para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto sino también en el largo plazo. Las actuales tendencias mundiales de compensaciones muestran que la remuneración fija se incrementa en función del logro de los estándares de competencias definidas para el cargo (mediante un proceso de certificación anual de competencias), mientras la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

Características de la elaboración de perfiles de competencia (González, 2008):

- a) Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: cada entrevista es grabada y analizada para su análisis y categorización.
- b) Clasificación mediante el inventario de competencias: esto garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo.
- c) Administración del inventario de conductas exitosas: se aplica un cuestionario que permite determinar el perfil de competencias de una persona.
- d) Determinación de perfiles observados: se comparan el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante.
- e) Elaboración del instrumento de evaluación de competencias.
- f) Capacitación a jefaturas: deber ser entrenadas con un instrumento de evaluación con preguntas que estimulen las respuestas conductuales.
- g) Creación de páginas web que permitan la interacción y comprensión de la temática a desarrollar.

En el cuadro 2 se analizan factores de apoyo en las competencias:

Cuadro 2. Desarrollo de competencias



Fuente: elaboración propia. (2011)

Existen aspectos internos de las personas que se deben de considerar en su aspecto motivacional y el impacto que pudiera tener como resultado el hacerlo, ya que la persona puede sentir intromisión en su vida personal, el cuadro 3 menciona algunos elementos que se pueden aprovechar y aplicar en la capacitación correspondiente a las competencias.

Cuadro 3. Conductas a desarrollar para lograr el perfil deseado.

Competencia	Factor de entrenamiento.	Categoría.	Conducta a desarrollar
Autoconfianza	Difícilmente se puede desarrollar.	3	Declara confianza en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un experto, como un agente causal.
		4	Justifica sus declaraciones de confianza en sí mismo, sus acciones apoyan sus expresiones verbales de autoconfianza.
Iniciativa	Medianamente se puede entrenar.	3	Actúa en forma rápida y decisiva ante una crisis.
		4	Actúa con hasta dos meses de anticipación, creando oportunidades para minimizar los problemas potenciales, mediante un esfuerzo extra.
Pensamiento analítico	Fácilmente Se puede entrenar.	3	Ve relaciones múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de una situación. Descompone una tarea compleja en partes manejables.

Impacto e Influencia	Medianamente se puede entrenar.	5	Planifica una acción bien pensada o inusual para lograr un impacto específico.
Desarrollo de otros	Medianamente se puede entrenar.	6	Realiza instrucciones o capacitaciones de largo plazo. Organiza tareas, capacitaciones formales y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros.
Conocimiento organizacional	Medianamente se puede entrenar.	4	Comprende las políticas organizacionales. Describe y usa el poder vigente y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas y rivalidades)

Fuente: elaboración propia (2011)

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

Cuando existe una capacitación en las competencias hay manifestaciones palpables con buenos resultados y estos se pueden analizar desde un punto de vista objetivo (Pública., 2009):

- a) Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- b) Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c) Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- d) Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- e) Permite el logro de metas individuales.
- f) Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- g) Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- h) Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- i) Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- j) Hace viables las políticas de la organización.
- k) Alienta la cohesión de grupos.
- l) Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- m) Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Indicadores objetivos

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles, estos son:

- a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- b) Reducción del número de empleados.
- c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d) Sustituciones o movimiento de personal.

- e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- f) Expansión de los servicios.
- g) Modernización de maquinarias y equipos.
- h) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas y ya efectuada la determinación de las necesidades se procede a su programación. La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿quién va a ejecutar la capacitación?

Problemas de producción

Existen dentro del área de producción problemas inherentes al comportamiento de las personas relacionado con su actitud y resultado que estas presentan cuando hay un bajo rendimiento o ausencia de capacitación, por ejemplo:(M., 2011)

- a) Calidad inadecuada de la producción.
- b) Baja productividad.
- c) Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- d) Comunicaciones defectuosas.
- e) Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- f) Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- g) Exceso de errores y desperdicios.
- h) Elevado número de accidentes.
- i) Problemas de personal:
- j) Relaciones deficientes entre el personal.
- k) Número excesivo de quejas.
- l) Poco o ningún interés por el trabajo.
- m) Falta de cooperación.
- n) Faltas y sustituciones en demasía.
- o) Errores en la ejecución de órdenes.
- p) Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Beneficios de la capacitación de los empleados

Cuando el trabajador manifiesta un cambio en su actitud después de haber recibido capacitación la empresa se beneficia ya que los resultados tienden a manifestarse de la siguiente manera:

- a) Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- b) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- d) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- e) Crea mejor imagen.
- f) Mejora la relación jefes-subordinados.
- g) Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- h) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- i) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- j) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- k) Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

- l) Ayuda a mantener bajos los costos.
- m) Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- n) Conclusiones:

Conclusiones

Cuando existe interés por parte de la organización sobre la capacitación y desarrollo de los empleados, estos la perciben y modifican su actitud, lo que permite tener resultados buenos, pero además la potencialización de las personas en su actividad es palpable ya que se manifiesta en un cambio dentro y fuera de la misma organización, se debe de analizar y detectar a través de un diagnóstico con el fin de capacitar específicamente en las áreas donde se carece de esta capacitación, de esta manera se evita caer en tiempos perdidos o en una capacitación que no genera resultados buenos.

Muchas empresas inician sus planes de capacitación con las competencias fácilmente que permitan una mayor transferencia desde el taller de entrenamiento a la situación real de trabajo, estableciendo el criterio de costo-beneficio como eje de la asignación de recursos de capacitación.

La importancia de la capacitación de personal en las empresas, comprende métodos que proporcionen al empleado las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades en su puesto de trabajo, esto lleva a la empresa y empleado a adoptar e implantar nuevos sistemas, generar mayor productividad y estabilidad, y la permanencia de la empresa en el mercado. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia, la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto y la preparación del hombre para la vida profesional. La globalización así mismo permite el conocimiento de otras formas de administrar el conocimiento y las organizaciones, por eso es importante que el personal tenga la visión de un mercado global que le permita la comprensión de la capacitación con este nuevo mercado mundial.

Referencias

- Arrula, A. (27 de Junio de 2002). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm#mas-autor>. Recuperado el 13 de septiembre. de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm#mas-autor>.
- Gonzalez., P. A. (15 de Diciembre de 2008). <http://www.desarrollodecompetencias.com/>. Recuperado el 17 de Agosto de 2011, de <http://www.desarrollodecompetencias.com/>.
- M., D. J. (12 de Junio. de 2011). <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00239dode1.pdf>. Recuperado el 28 de julio. de 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00239dode1.pdf>.
- Pública., S. d. (11 de Junio de 2009). <http://www.slideshare.net/carlossilvazac/capacitacin-y-desarrollo-1354489>. Recuperado el 1 de septiembre. de 2011, de <http://www.slideshare.net/carlossilvazac/capacitacin-y-desarrollo-1354489>.
- Rojo, O. (12 de diciembre. de 2006). <http://www.mailxmail.com/curso-capacitacion-desarrollo-recursos-humanos/capacitacion-desarrollo-recursos-humanos>. Recuperado el 9 de septiembre de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-capacitacion-desarrollo-recursos-humanos/capacitacion-desarrollo-recursos-humanos>.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE



Autores

José Octavio Molina
Germán
Anel Yadira Pérez Melo
Hugo Manuel López
Hernández

*Universidad del Occidente
Unidad Mazatlán
CA. Capital humano en las
organizaciones*

*omoliger@yahoo.com.mx
aypmudomzi@hotmail.com
humalohe@hotmail.com*

RESUMEN

La investigación se relaciona con el estudio del clima organizacional, que se convierte en los escenarios actuales de cambios constantes y necesidades crecientes, en una acción para un mejor entendimiento de la dinámica al interior de las organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de hospedaje en aras de generar perspectivas para el diseño de estrategias orientadas a promover ambientes de trabajo favorables, que permitan alcanzar las metas y ayudar al desarrollo de las empresas de este sector.

En virtud de la importancia que para las organizaciones representa el clima organizacional, se pretende desarrollar el presente estudio cuyo objetivo fundamental es analizar el ambiente de trabajo con el propósito de identificar los factores que permitan mejorar el entorno interno en la empresa.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, empresas de hospedaje.

Planteamiento del problema

La perspectiva de que un clima favorable propicie a la vez las condiciones mínimas para alcanzar mejores niveles de satisfacción y con ello un mejoramiento sustancial del desempeño de los empleados, permea en el pensamiento de muchos directivos, lo que les empuja a realizar esfuerzos permanentes para alcanzar los logros institucionales.

Mediante el estudio se pretende determinar la existencia de variables de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral al interior de una empresa de hospedaje de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa. La investigación pretende constituirse como un diagnóstico que permita ofrecer información a los directivos de la empresa respecto a la situación que al interior guardan los constructos señalados. La investigación se llevará a cabo bajo un enfoque mixto el cual permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitan a su vez brindar una visión más objetiva de las dimensiones correspondientes.

El beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que podremos conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las diferentes dimensiones que impactan el clima organizacional, así como la satisfacción laboral, como base para la toma de decisiones, en aras de alcanzar condiciones organizacionales que se traduzcan en el ofrecimiento de un servicio de calidad a los usuarios.

Considerando lo anterior se plantea la necesidad de realizar el presente estudio en organizaciones de hospedaje mexicanas, específicamente de la Ciudad de Mazatlán, para identificar en base al análisis de las variables de contexto la relación entre las dos variables objeto de estudio.

Justificación

El análisis de las causas que originan la satisfacción o insatisfacción laboral se ha convertido en un área de interés entre directivos de las organizaciones. La premisa que sustenta este interés es que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen más tiempo en la organización.

La satisfacción laboral está influida por muchas variables asociadas a sus propios contextos. Esto sustenta la necesidad de que en cada sector de empresas se desarrollen

investigaciones que aporten resultados orientados e enriquecer el quehacer de la función directiva.

La pertinencia de estudiar el clima organizacional y la satisfacción se relaciona además, con el valor estratégico que representan las empresas de hospedaje, dada su aportación al desarrollo del contexto en que se ubican y que es considerado fundamental para el desarrollo de la ciudad y la región, considerando la derrama económica que representan.

En lo que respecta a Sinaloa, de acuerdo a datos proporcionados por el Gobierno del Estado, la actividad turística aporta al PIB estatal el 12%, por lo que el turismo es uno de los ejes importantes del mismo. Algunos datos relevantes relacionados con esta actividad señalan que en el periodo comprendido de enero a junio de 2012, en la entidad se tuvo una afluencia turística de 1,189,011 (nacionales y extranjeros), con una estadía promedio 3.0 noches, un gasto promedio diario de 2,571.10 pesos, lo que generó una derrama económica de 4,799.7 millones de pesos, con un porcentaje de ocupación del 44.0% (SECTUR, 2012).

Mazatlán ocupa el primer lugar en las aportaciones económicas al estado de Sinaloa, ya que durante el periodo antes señalado, tuvo una afluencia turística de 720,320, con una estadía promedio de 3.5 noches, un gasto promedio diario de 2697.00 pesos, generando una derrama económica equivalente a 3,611 millones de pesos, con un porcentaje de ocupación del 51.5%.

En base a lo anterior, el objeto de estudio será la empresa de hospedaje por la importancia que estas organizaciones representan para el Estado de Sinaloa y particularmente para la Ciudad de Mazatlán.

Se considera que es necesario desarrollar este tipo de investigaciones que ayuden a mejorar los procesos relacionados con la práctica directiva a partir del análisis de los constructos clima organizacional y satisfacción laboral.

Alcanzar los objetivos organizacionales a la par que se logra un desarrollo integral de los miembros de una organización requiere la necesidad de comprender el contexto organizacional tipificado como un sistema complejo y de dinamismo constante. Hoy los directivos de las empresas de hospedaje deben emplear toda su capacidad e inteligencia

para integrar cada una de las piezas del ambiente y alcanzar elevados niveles de satisfacción mediante decisiones estratégicas orientadas a la consolidación de ambientes de trabajo favorables.

Asimismo, diversos estudios han demostrado que mejorar el lugar de trabajo, incluido el clima, mejora la calidad de los servicios prestados (Carr et al. 2003). Para este autor, el clima influye en la satisfacción de los empleados y ésta lo hace en los resultados.

Los resultados de la investigación deberán reflejar las condiciones imperantes que caracterizan a la organización que se investigará, así como las percepciones respecto a diversos factores vinculados con la satisfacción los empleados en el trabajo.

La investigación pretende constituirse como una aportación para los grupos académicos que estudian estos fenómenos lo que podría desencadenar otros proyectos de investigación vinculados a esta temática.

Marco teórico.

Clima organizacional

Un tema que ha despertado un enorme interés en el campo de la administración y la psicología organizacional es el clima organizacional. De acuerdo con Gómez (2004), representa un factor de gran importancia para las empresas que deben sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y demandante, donde la globalización y la disponibilidad de recursos, hacen imperante cada vez mejores servicios y mayor calidad.

Las investigaciones sobre el clima organizacional han sido recurrentes a través del tiempo. Autores como Lewin (1951), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Forehand y Gilman (1964), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Brunet (1987), Reichers y Sneider (1990), entre otros, han estudiado el clima organizacional como característica del ambiente laboral como factor condicionante del comportamiento de los empleados dentro de la organización. Se atribuye a Lewin el inicio de las investigaciones sobre clima organizacional desde 1939, (Lewin, Lippit y White, 1939), aunque anteriormente existen antecedentes desde 1924 con los experimentos de Hawthorne de la fábrica de Western Electric basadas en la teoría de Taylor, donde se buscaba relacionar el ambiente físico con el rendimiento de los trabajadores (Trice y Beyer, 1983).

Aunque no existe un consenso sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existen elementos para considerar que el clima representa el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackofsky y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A partir de la percepción de los atributos organizacionales los empleados otorgan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). En alusión a estos referentes, existe un amplio acuerdo en que el clima organizacional se encuentra integrado por diferentes dimensiones que representan aspectos específicos del ambiente organizacional, aunque existan variaciones respecto al número, según sea el autor. Algunos ejemplos son: Payne y Mansfield (1978), señalan 2, Likert (1967) propone 8; Steers (1977) contempla 10; Moos e Insel (1974) también sugieren 10 (véanse Brunet, 1983 o Moran y Volkwein, 1992).

Otros autores como Guedez (1998), sostienen que un clima organizacional positivo puede generar eficacia, diferenciación, innovación y adaptación e incidir en factores como la conducta y el comportamiento, los cuales tienen un impacto directo en los niveles de motivación y rendimiento, considerando que éstos se derivan del ambiente en el que laboran los empleados en la organización, de tal manera que las personas responden según el clima percibido respecto a confianza, progreso, temor o inseguridad.

Asimismo, Show (2002), define el Clima Organizacional como la percepción del empleado del ambiente de trabajo y sostiene que es uno de los factores que más influencia tiene en el desempeño laboral. Gershon et al. (2004), lo definen como el conjunto de valores y normas de la cultura organizacional que perciben los empleados. Carr et al. (2003), en su análisis sobre el clima organizacional incluyen otras variables como las políticas, prácticas y procedimientos que perciben los empleados. Sleutel (2000), establece que otros factores que influyen en el desempeño son las recompensas, apoyo o conflicto que percibe el empleado, así como otras características organizacionales tales como clima seguro o clima ético.

Para García y Sánchez (2008), el desempeño de un empleado está basado, además de los factores objetivos de la organización, en sus percepciones subjetivas del clima en que

se desenvuelve. La relevancia que tiene el clima organizacional radica en el hecho de que los empleados realizan intercambios frecuentes con el medio que les rodea y mantienen un equilibrio dinámico con éste (Santana y Araujo, 2009).

De acuerdo con Dessler (1979), las definiciones giran en torno a factores organizacionales puramente objetivos como estructura, política y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

De esta manera, el clima organizacional, conjuntamente con la estructura, características organizacionales y los individuos que lo componen, constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que refleja un estilo y vida propios que lo diferencia de los demás. Así el clima organizacional visualizado como un sistema, se dinamiza y se regula a partir de variables como: el tipo de liderazgo, las formas de comunicación, el ejercicio del control, las estrategias para la resolución de los conflictos, los esquemas de coordinación y cooperación entre los diferentes niveles, los procesos orientados a motivar a los empleados, las relaciones interpersonales, entre otros.

De esta manera, los procesos necesitan una estructura que caracterice a la organización, sin que esta deba verse como algo fijo, sino como un elemento que puede y debe adecuarse a las necesidades de la organización, como lo señala Martínez Santos (2002); “El proceso requiere de la estructura como “armazón” específico, pero no de forma determinante, sino de forma flexible, adecuada a las necesidades, al entorno, a las sugerencias que los cambios van dictando, a las demandas que el personal de la organización va haciendo, y de acuerdo a las peculiaridades contextuales de la organización”.

Satisfacción laboral

La satisfacción es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, (Locke, 1976). No se trata

entonces de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985) señala como algunas de las razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, el que la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional y que la satisfacción surge en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el ausentismo y el conflicto.

La satisfacción laboral constituye uno de los ámbitos de mayor interés en el constructo calidad de vida laboral y, planteado como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993).

Locke (1976, 1984), establece que la satisfacción laboral, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. En el extremo opuesto se ubica la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976).

Del mismo modo que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se han identificado diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, 1984).

A la fecha existen numerosos estudios e investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Fundamentalmente dichos estudios se han justificado dada la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Se ilustran algunos ejemplos de investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), entre la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). A pesar de lo anterior persisten

desacuerdos entre los autores sobre el contenido de ambos constructos (Moran y Volkwein, 1992).

Causalidad de las variables clima organizacional y satisfacción laboral

De acuerdo con Silva (1996) y Chiang (2004), no ha sido posible establecer causalidad en la relación entre ambas variables. Sin embargo, se ha ahondado en la relación mediante estudios correlacionales, y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). Los autores encuentran coincidencias cuando señalan que los dos elementos son interdependientes y que el constructo de clima organizacional representa una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, en tanto que la satisfacción laboral se relaciona con una valoración que el empleado hace de su trabajo, conteniendo entonces un componente afectivo, y siendo el propio individuo, la unidad de análisis (Silva, 1996).

Schratz (1993), encontró la existencia de dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que históricamente se han relacionado más entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción general, y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos.

Es importante señalar finalmente que las investigaciones que se han realizado, relacionando el clima organizacional con la satisfacción laboral, han sido desarrolladas en organizaciones vinculadas a las áreas de la salud. Por ejemplo, Chiang, Salazar y Núñez (2007), realizaron un estudio para conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud estatal, en España, encontrando la existencia de relaciones significativas entre variables. Por su parte, Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), desarrollaron una investigación en una pequeña

empresa comercializadora automotriz en Oviedo, España, para conocer la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, encontrando en sus resultados que son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Sugieren, a partir de sus resultados, la conveniencia de que en los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.). Otra investigación realizada en una organización rural en Chile por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), concluye, respecto a la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción, que existen evidencias de una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general.

Otros estudios relacionados principalmente con la satisfacción laboral son citados por Sánchez Sandra, Guzmán Tomás y Millán Genoveva (2007), en sus investigaciones respecto a la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros en la provincia de Córdoba, España, en un análisis de las variables sociodemográficas tales como el género, edad, sexo, estado civil, nivel educativo, entre otros, estableciendo grados o niveles de satisfacción en cada uno de ellos.

Metodología

Se requiere investigaciones que permita explorar y comprender los fenómenos complejos que se presentan en las organizaciones, ante ello este proyecto se trabaja bajo la premisa de investigación empírica de carácter descriptivo con una metodológica mixta, la cual proporciona una perspectiva más precisa del hecho a investigar de forma integral, a partir del uso de técnicas de recolección de información y análisis de datos tanto cualitativas y cuantitativas para investigar al sujeto. De acuerdo con el principio fundamental de la metodología de investigación mixta, combinar estas dos aproximaciones permite, en parte, superar sus debilidades y reforzar sus fortalezas, aumentando la calidad de las investigaciones (Johnson & Turner, 2003).

La investigación se realiza como un estudio de caso, el cual de acuerdo a Yin (1994) consiste en una descripción y análisis detallado de unidades sociales o entidades únicas, asimismo Stake (1998) indica que es el estudio de la particularidad y de la complejidad de

un caso singular con el propósito de llegar a comprender su actividad en circunstancias determinadas.

Para el desarrollo de esta investigación, se seleccionará una empresa de hospedaje con categoría de 4 estrellas.

Eisenhard (1989), señala que el estudio de caso representa una metodología amplia que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. pudiendo ser los datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Para este estudio se realizarán entrevistas semiestructuradas a niveles gerenciales, observación y aplicación de dos cuestionarios para evaluar las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados en los diferentes niveles jerárquicos de la organización (operativo, supervisión y dirección).

Se utilizará el Cuestionario de clima organizacional de Koys & Decottis (1991), que ha sido adaptado y validado por Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008), constituido por 42 ítems. El instrumento se mide en formato de respuesta de Likert de cinco puntos (de "Muy de acuerdo = 5" a "Totalmente en desacuerdo = 1").

La otra variable será medida mediante el instrumento utilizado para evaluar la satisfacción laboral de los empleados es el instrumento de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá y Peiró, 1989). instrumento se mide en formato de respuesta de Likert de cinco puntos (de "Muy de acuerdo = 5" a "Totalmente en desacuerdo = 1").

Objetivo general

Identificar los factores de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa de hospedaje que permita a los directivos fundamentar decisiones orientadas a su mejoramiento.

Objetivos específicos

a) Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual del clima organizacional de la empresa de hospedaje.

b) Conocer la percepción de los empleados sobre la satisfacción laboral en la empresa de hospedaje.

Supuesto

El clima organizacional y la satisfacción laboral en las empresas de hospedaje, representan dos constructos interrelacionados.

Resultados preliminares

El estudio que se presenta, se encuentra en la fase de trabajo de campo y en un primer momento se ha podido aplicar el cuestionario S20/23 relativo a la identificación de aquellos elementos inherentes a la satisfacción que experimentan los empleados de la empresa en torno a un conjunto de variables que van desde las condiciones físicas del entorno de trabajo hasta el grado de participación en la empresa.

La muestra que se ha seleccionado es de 78 empleados de un universo de 150 de una empresa dedicada al servicio de hospedaje.

Se tiene planeada la aplicación del cuestionario de clima organizacional y la programación de entrevistas a personal directivo lo cual permitirá complementar el análisis y determinar las características del ambiente laboral en particular en aras de generar propuestas de mejoramiento organizacional.

De esta manera, el análisis preliminar de los datos derivados de la aplicación del instrumento de la satisfacción, permite establecer en términos generales que el personal encuestado se encuentra satisfecho al identificar en los resultados una media de 3.66 en la escala del 1 al 5, siendo este último el referente de "Muy de acuerdo". En este sentido la puntuación promedio se considera muy cercana al valor "De acuerdo".

Se destaca en este primer análisis que los factores satisfacción con las condiciones de trabajo y satisfacción con la participación en las decisiones, son los elementos que se perciben mejor evaluados al puntuar 3.82 y 3.79 respectivamente. En tanto el factor que es percibido como el más desfavorable corresponde a la satisfacción con el reconocimiento cuya puntuación equivale a 3.29 lo que implica la necesidad de revisar los

esquemas orientados a la formación, promoción y condiciones salariales que ofrece la empresa.

En las siguientes tablas se muestran las puntuaciones finales relacionadas con la satisfacción laboral, así como los resultados por cada uno de los factores considerados.

Promedios de los factores asociados con la satisfacción

Satisfacción con la relación con sus superiores	3.76
Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo	3.82
Satisfacción con la participación en las decisiones	3.79
Satisfacción en el trabajo	3.64
Satisfacción con el reconocimiento	3.29
Puntuación media general	3.66

Factor Relación con sus superiores
Estadísticos

		P1	P2	P3	P4	P5	Promedio del factor
N	Válidos	78	77	77	71	78	
	Perdidos	0	1	1	7	0	
Media		4.03	3.88	3.55	3.90	3.44	3.76

Factor Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo
Estadísticos

		P6	P7	P8	P9	P10	Promedio del factor
N	Válidos	77	71	74	76	77	
	Perdidos	1	7	4	2	1	
Media		3.68	4.06	3.89	3.62	3.86	3.822

Factor Satisfacción con la participación en las decisiones
Estadísticos

		P11	P12	P13	P14	P15	P16	Promedio del factor
N	Válidos	75	74	77	78	78	75	
	Perdidos	3	4	1	0	0	3	
Media		3.73	3.84	3.78	3.82	3.96	3.59	3.79

**Factor Satisfacción en el trabajo
Estadísticos**

		P17	P18	P19	P20	Promedio del factor
N	Válidos	78	78	77	77	
	Perdidos	0	0	1	1	
Media		3.46	3.58	3.77	3.75	3.64

**Factor Satisfacción con el reconocimiento
Estadísticos**

		P21	P22	P23	Media del factor
N	Válidos	77	78	77	
	Perdidos	1	0	1	
Media		2.61	3.51	3.74	3.29

Referencias

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New-York: Harper and Brothers. Trad.

Boada, J. & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 15(2), 151-166.

Brunet, L. (1983). *Le Climat du Travail dans les Organizations*. Montreal: Les Editions de la Agence D'Arc. (Versión española: El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas, 1987).

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Carr J., Schmidt A., Ford J. et al. (2003). Climate perceptions matter: A path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Applied Psychology*. 88, 605-619.

Chiang, M. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial 2004.

Chiang, Vega, M. M., Salazar, Botello, C. M. y Nuñez, Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1, *Theoria*, vol. 16, número 002 Universidad del Bío-Bío Chillán, Chile pp. 61-76

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum de Universidad de Talca*, 3(23), 67-86.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall International.

Eisenhard, K.M. (1989). Building Theories from case study research. *Academy of Management Review*.

Flippo, E. (1984). *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.

Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.

García, García, I. y Sánchez, Santa-Bárbara, E. (2008). Clima psicológico y estilos de liderazgo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 299: 217-264.

Gershon R., Srone P., Bequen S, et al. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare, *JONA*, 34, 33-40.

Gómez Rada, C. (2004). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que evalúa el Clima Organizacional en empresas colombianas, Desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología* 11,97-113.

Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (8), 1848-1880.

Guedez, V. (1998) *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial. Tropykos 28.

Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. University of Chicago Press.

Jackofsky, E. F. y Slocum, J.W., Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.

James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096- 1112.

Johnson, R.B. & Turner, L.A. (2003). *Data collection strategies in mixed methods research*. In Abbas

Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.

Litwin, G. H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration.

Locke, E. A. (1969). "What is job satisfaction?". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.

Martínez Santos, E. (2002). *El Clima Trabajo en Diez Centros EGB*. Universidad de Alcalá, Madrid, España

Morán, E.T. y Volkwein, F. (1992). The *cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human Relations*, 45, 19-47.

Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. Trad. 1988. *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Piados.

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 607-618.

Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Moos, R.H. e Insel, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones, 1989).

Morán, E.T. y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.

Payne, R.L. y Mansfield, R. (1978). Correlates of individuals perceptions of organizational climate. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209-218.

Petty, M.M., McGee, G.W., Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Reichers A. and Schneider B (1990). *Climate and culture: an evolution construct*. San Francisco.

Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

Rodríguez, M. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., Cornejo, F. A., (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño*. Salud & Sociedad, Vol. 2, Nº. 2, págs. 219-234

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicohtema*, 8 (2), 329-335.

Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.

Sánchez C. S. M., Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán, G. T. J. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. *Apuntes metodológicos Aportes y Transferencias*, Vol. 11, Núm. 2, pp. 35-52 Universidad Nacional de Mar del Plata Argentina

Santana, J. y Araujo C. (2009). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones organizativas*, 296-324.

Schein, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.

Show, J. (2002). *Enhancing work climate to improve performance and retain employees*. *JONA*, 32, 393-397.

Sleutel, M. (2000). Climate, culture, context or work environment? Organizational factors that influence nursing practice. *JONA*, 30, 53-58.

Schneider, B. (1985). *Organizational behaviour*. Annual Review of Psychology, 36, 573-611.

Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.

Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.

Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones .Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.

Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: a behavioral view*. Palo Alto, CA: Goodyear Publishing.

Stake R. (1998) *Investigación con estudios de casos*. Sage Thousands Oaks,c.a.

Tagiuri, R.I. (1968). *The concept of organizational climate*. En R.I. Tagiuri y G. H. (Eds.) *Organizational climate: Exploration of a concept* (pp.1-34) Boston: Harvard University.

Yin, R. (1994), *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Thousand Oaks, Sage Publications.

PROPUESTA UNIVERSITARIA DE FORMACIÓN E INNOVACIÓN APLICANDO SMARTPHONES EN EL AULA



Autores

Francisco Javier
Velázquez Sahagón
Nicolás Nava Nava
José Armando Martínez
Arrona

Universidad de Guanajuato
CA. Estudios organizacionales

fvsahagon@hotmail.com

RESUMEN

Se presentan los resultados de una investigación para modificar las prácticas docentes en aula aplicando TIC's, con base a la propuesta de una Nueva Docencia (Díaz-Barriga, 2013) para acercar a los jóvenes universitarios a una de las herramientas más importantes para lograr la competitividad empresarial: la innovación. Se describe la problemática general de la formación y capacitación en temas complejos, como lo es la innovación, así como el reto de instrumentar los nuevos modelos educativos centrados en el aprendizaje significativo del alumno, recuperando la pertinencia de la formación universitaria ante los nuevos retos de un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Se aplica el paradigma investigación-acción, en donde se establece una comunidad de aprendizaje, conformada por profesores con diferentes perfiles académicos que pretenden fomentar el concepto de innovación en sus diferentes programas educativos. El resultado ha sido la conformación de una metodología híbrida presencial-virtual para impartir una clase sobre el tema de la innovación, desde una tableta digital hacia los smartphones de los alumnos.

Palabras clave: innovación, competitividad, docencia, TICs, smartphones.

Introducción

Uno de los principales retos de las Universidades en México es adecuar la Institución Universitaria a los nuevos enfoques y paradigmas de una sociedad postmoderna que enarbola primordialmente banderas de globalización, multiculturalidad y sociedad del conocimiento. Sin embargo, los esfuerzos planificados de cambio (Guarro, 2000) en las Universidades no siempre logran una modificación en las prácticas cotidianas, sobre todo en aquellas prácticas que se desarrollan en el aula. Existen múltiples contradicciones en muchos esfuerzos planificados de cambio (Hargreaves, 2005). Una de estas contradicciones tiene que ver con el tema de las prácticas docentes, debido a que éstas no satisfacen las expectativas de los alumnos no están alineadas a las demandas de un entorno cada vez más competitivo. Una de las explicaciones más frecuentes de este incumplimiento sistémico radica en que las acciones que se planean desde las jerarquías mayores de toda estructura organizacional difícilmente permean hasta las áreas operativas. En el caso de las Universidades, muchas de los proyectos y planes para lograr un cambio no llegan a la parte medular: los alumnos y el profesor en el aula. Como lo comentaba el Mtro. Sebastián Sanzberro Lastiri, rector de la Universidad de Guanajuato en México, de mayo a septiembre de 2003: *“La Universidad sucede en el aula”*. Para lograr un verdadero cambio es fundamental la participación de equipos de trabajo con una visión sistémica (Fullan, 2010), en donde los programas de trabajo sean diseñados por aquellas personas que están en contacto directo con los alumnos.

Problemática de la formación en Innovación

Abordar el problema de la Competitividad Empresarial nos remite a una interminable relación de definiciones o tipologías de este concepto tan discutido en medios académicos y empresariales pero pocas veces concretizado. Una de las preguntas con las que terminan muchos seminarios y discusiones sobre el tema es ¿...Y cómo puedo lograr que mi empresa sea competitiva? Definitivamente este planteamiento no es fácil de responder y tiene implicaciones económicas, políticas, sociales... y también educativas. Desde la perspectiva de la formación universitaria, este planteamiento podría reformularse con las siguientes preguntas: ¿Qué está haciendo la Institución Universitaria para formar a sus egresados con las herramientas necesarias para lograr la competitividad empresarial? ¿De qué manera la Universidad responde ante estos nuevos requerimientos de la comunidad empresarial? ¿Cómo pueden los egresados universitarios impulsar la competitividad

cuando en las aulas universitarias se sigue “impartiendo clase” de la misma manera que desde inicios del siglo XX?

Para dar el primer paso en la solución de esta problemática se propone, entre otras cosas, incorporar un acercamiento del joven universitario hacia una de las principales herramientas de la competitividad: La Innovación. El concepto de Innovación, también es complejo, ya que incorpora aspectos tecnológicos, creativos y de efectividad organizacional, sin embargo debe abordarse esta herramienta desde perspectivas alternas y sobre todo no debe ser un tema exclusivo de los programas educativos asociados a las ciencias económico administrativas, sino que debería ser un concepto transversal, que se aborde en programas académicos de ciencias naturales, sociales, humanísticas o áreas tecnológicas. Como lo establece la directora para España y Portugal de una importante empresa multinacional en tecnología:

La gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. (Moraleta, 2004:136)

En otro sentido, se parte de la propuesta denominada “*Didáctica nueva*” (Díaz-Barriga, 2013) que reflexiona sobre el hecho que los diferentes medios de acceso a la información que tienen disponibles hoy en día los estudiantes universitarios no necesariamente les permite generar conocimiento. Para esto se requiere movilizar toda esta gran cantidad de información mediante el desarrollo de procesos cognitivos que permitan al sujeto de aprendizaje identificar, clasificar y priorizar el valor de todas sus consultas y acercarse a una construcción personal de la respuesta.

Metodología

En esta investigación se incorpora el paradigma de la Investigación-Acción propuesto por Kurt Lewin (1946). Este modelo está basado en conformar un grupo de personas que juegan un doble rol: el de investigadores que buscan respuesta a un planteamiento establecido sobre un objeto de investigación; y simultáneamente ejercen el rol de sujetos de investigación, al ser ellos mismos quienes aplican el conocimiento adquirido para alcanzar cambios deseados en la realidad que están interviniendo. Este grupo quedó

conformado por 5 profesores provenientes de diferentes áreas, las cuales son: Administración (2 profesores), Biología, Química y Ciencias Jurídicas. Las preguntas que guiarán esta investigación son: ¿Cómo abordar y acercar a los jóvenes universitarios al tema de la Innovación? ¿Qué otra tecnología adicional al “PowerPoint” se puede utilizar en el aula? ¿De qué manera pueden utilizarse las TIC’s para instrumentar la propuesta de una Didáctica Nueva (Díaz-Barriga, 2013)?

Discusión

Un aspecto que surgió en las primeras indagaciones hechas por el grupo de profesores fue que la gran mayoría de sus alumnos poseen un teléfono móvil del tipo Smartphone. El grupo discutió que el concepto de teléfono ha cambiado ya que muy pocas veces los jóvenes utilizan su teléfono “para hablar por teléfono” sino que su comunicación está basada en la conectividad a internet que les proporciona su teléfono smartphone y utilizan diferentes modalidades o aplicaciones para establecer comunicación vía el uso del teclado o la pantalla táctil, ya sea para mensajes de texto SMS o bien mediante redes sociales como Facebook, Twitter, WhatsApp etcétera. Se pudo observar que aproximadamente el 90% de sus estudiantes están “conectados permanentemente” mediante su smartphone. Con base a estos antecedentes, el grupo comienza a indagar nuevas alternativas y formas de aplicar las tecnologías de información en sus actividades docentes cotidianas, sin esperar que surja un “Plan Institucional” que ordene y señale los pasos a seguir para modificar el ejercicio docente. Es importante mencionar que este grupo de profesores no pretende incursionar en el uso de las TIC’s que apoyan la modalidad de educación a distancia. Se pretende hacer una revisión exhaustiva y crítica de las alternativas existentes para aplicar tecnologías directamente en el aula; recuperar el interés del alumno en sus propios procesos de aprendizaje y, de manera general, recuperar el rol de la Universidad como uno de los principales referentes en una formación integral del ser humano.

Para dar el primer paso en una serie de acciones investigativas, los integrantes acordaron llevar a cabo acciones individuales de exploración de alternativas, por los medios que estén al alcance de cada uno de ellos y realizar una reunión para comentar los resultados. Uno de los profesores de este grupo, que sí es especialista en el uso de las TIC’s en la administración, fungió como tutor del resto de los profesores que no son expertos en el área de la informática. Esta interacción y acompañamiento permitió que las diferencias

disciplinarios existentes entre ellos no fuera impedimento para buscar, analizar y hacer propuestas de nuevas formas de llevar a cabo una práctica docente basada en tecnologías de información. Con base a esto, el grupo decidió buscar alguna alternativa para aprovechar la interconectividad permanente ya existente en la mayoría de los alumnos, para ser utilizada como un medio de interacción con temas relativos a su formación académica.

Durante varias semanas cada uno de los miembros del grupo buscó de manera independiente modalidades o software de interacción basado en dispositivos móviles y se reunieron nuevamente para comparar y discutir sus hallazgos. De esta manera, después de probar y desechar varias alternativas decidieron que el software llamado *Nearpod* tenía algunas características interesantes para su aplicación en el aula. La aplicación *Nearpod* es un software que permite a un profesor preparar información y material sobre alguna temática de su clase y compartirla con sus estudiantes por medio de dispositivos móviles como Smartphones o Tablet digitales. La característica que más llamó la atención fue el hecho que esta comunicación no sólo era unidireccional, como el caso de una presentación en PowerPoint, sino que ofrecía posibilidades de interacción *In Situ*, es decir en el mismo salón de clase. Después de revisar las generalidades de esta herramienta, el grupo se registró en el portal www.nearpod.com para comenzar a explorar diferentes alternativas para la interacción y presentación de una clase ante sus estudiantes. Como resultado de la exploración del software *Nearpod*, se concluyó que el esquema que propone esta herramienta es consistente y puede combinarse con la propuesta de la Didáctica Nueva (Díaz-Barriga, 2013). Esta propuesta, enfatiza la importancia en la “Construcción de Secuencias Didácticas” las cuales se conforman básicamente por tres momentos:

- a) Crear la expectativa de aprendizaje
- b) Acercar al estudiante a la información
- c) Integrar la información

El primer momento pretende establecer una serie de interrogantes para despertar el interés del alumno sobre un tema particular. El segundo momento se refiere a la aplicación de las grandes posibilidades de acceso a la información pero con un sentido crítico y analítico. La diferencia fundamental de este esquema es que el profesor no es el

“propietario de la información”, es el propio profesor junto con sus alumnos quienes exploran la inmensidad de información que tienen disponible. Finalmente se establece la importancia de discutir e integrar la información relevante, que incide directamente en el proceso de aprendizaje que se construye de manera grupal.

Con este referente se procede a construir una secuencia didáctica sobre el tema de la Innovación aplicando alguna de las 8 herramientas o modalidades de esta herramienta Nearpod. Se requiere que los alumnos “descarguen” desde los portales “AppsStore” o “Descargas de Android” el módulo *Nearpod* para alumnos, que es un software que se encarga de recibir y presentar en la pantalla del Smartphone o Tableta del alumno el material preparado para su clase. El profesor mediante una tableta Ipad tiene el control de la presentación, puede avanzar o retroceder utilizando la palma de su mano sobre la Tableta y esta información es la que se presenta en cada uno de los dispositivos de sus alumnos, previo registro de una clave que el profesor les proporciona al iniciar la clase. El impacto en los estudiantes y la calidad de la presentación que se construya mediante el software *Nearpod* depende de la forma en que se logre combinar las 8 herramientas que incorpora este software. Se definió que la mejor manera de evaluar esta herramienta es desarrollar la clase sobre “Innovación” y que ésta pueda pilotarse por cada uno de los profesores que conformaron el grupo de “investigación-acción”. A continuación se describen cada una de las 8 modalidades de este software, adicionando comentarios surgidos a partir de la experimentación con cada uno de ellos, comentarios y observaciones que no se detallan en los manuales del mismo *Nearpod*.

Diapositiva

Esta es la modalidad clásica de interacción y consiste en presentar material o información de manera unidireccional. El material por incorporar debe estar en formato *pdf*. El grupo determinó que la mejor manera de incorporar material es incorporarlo a una presentación de PowerPoint y de ahí convertirlo a *pdf* mediante la opción de “Guardar como... pdf”. Esto abre la posibilidad de incorporar de manera rápida mucho del material que los profesores ya tienen sobre sus materias y que está en formato PowerPoint. Si *Nearpod* sólo incorporara la modalidad “Diapositiva”, este software no tendría ningún sentido, ya que sólo sería la sustitución de la proyección de material desde PowerPoint por medio de un cañón, hacia los dispositivos portátiles de los alumnos. Lo que abre nuevas

posibilidades son las herramientas que se describen a continuación y combinadas adecuadamente abren oportunidades para la innovar la práctica docente.

Galería

Esta modalidad es muy similar a la herramienta “Diapositiva”, con la diferencia que el profesor que diseña el contenido incorpora una serie de 3 a 10 diapositivas con información de su clase, que el alumno puede visualizar a su propio ritmo. Se concluyó que esta modalidad es ideal para dar a conocer información básica sobre un tema. Se puede dejar un lapso de tiempo, entre 5 y 10 minutos de trabajo individual o grupal, revisando esta información, antes de entrar a interactuar mediante otro tipo de herramientas.

Video

La opción de video permite incluir el video sobre alguna temática que interese para la clase. El grupo de investigación pudo constatar que el uso de los videos es de gran interés para los alumnos en general. Las restricciones que existen tienen que ver con el tamaño total del video el cual no puede exceder a los 10 MB. En internet existe una gran cantidad de videos que pueden ser utilizados con fines didácticos, incluso muchos de ellos están disponibles en el servicio www.youtube.com. Sin embargo la descarga de un video desde este portal requiere utilizar alguna herramienta para esto. Después de probar varias de éstas con resultados no muy satisfactorios el grupo determinó que una opción viable es www.tuvideo.matiasmex.com. Este es un servicio gratuito que permite descargar un video de internet simplemente copiando la dirección o URL en donde se encuentra el video. Una vez descargado pide al usuario que especifique tipo de formato y calidad. Después de varias pruebas se determinó que el mejor formato para incorporar un video en *Nearpodes* 3GP. La calidad depende del tamaño del video. Se debe seleccionar la mejor calidad siempre y cuando no exceda de los 10 MB. La gran mayoría de los videos con una duración de no más de 5 minutos pueden descargarse mediante este portal y ser incorporados como parte de una presentación de *Nearpod*.

Encuesta

Esta herramienta permite lanzar una serie de cuestionamientos mediante preguntas abiertas o cerradas sobre información inicial que los alumnos hayan revisado previamente, ya sea por medio de “Diapositiva”, “Galería” o “Video”. El objetivo primordial

de esta modalidad es iniciar un debate o mesa redonda de una temática de interés para los objetivos curriculares de la materia. La gran diferencia entre hacer una mesa de debate con el uso del software *Nearpod* radica en que el profesor puede ver simultáneamente en su iPad que utiliza para llevar el control de la presentación, las diversas respuestas vertidas ya sea de manera individual o grupal. De esta manera puede “dirigir” un debate a partir de las respuestas opuestas o similares que identifique. Los participantes no pueden ver las respuestas de los otros alumnos a menos que el profesor lo “Comparta” desde su menú. Aunque los manuales de *Nearpod* no lo señalan, una modalidad de gran valor es la de utilizar un Smartphone o Tableta digital para un grupo de alumnos, de manera que antes de responder al cuestionamiento tengan un pequeño debate entre los miembros de este equipo, el cual puede ser de 3 a 5 estudiantes. Esta herramienta no establece respuestas correctas o incorrectas, son respuestas para debatir con base al conocimiento que se tenga en ese momento.

Dibuja

Esta herramienta es de gran valor para fomentar la participación de los estudiantes. El profesor puede incorporar cualquier tipo de imagen o gráfica como fondo, siempre desde un archivo *pdf*. El objetivo fundamental es que el alumno “dibuje” o relaciones conceptos mediante sus dedos, que se convierten en un lápiz para trazar, relacionar, dibujar etc. Al igual que “Encuesta” es una manera alterna de conocer las percepciones y opiniones de los alumnos sobre un tema particular, aunque en este caso la interacción se realiza por medio de esta herramienta de dibujo. De manera similar a otras modalidades ya descritas, el profesor puede acceder a los dibujos realizados por cada uno de sus estudiantes y a partir de estos puede compartirlos o iniciar una discusión sobre el tema que se aborda.

Pregunta y respuestas / Cuestionario

Estas dos herramientas son muy similares. Su principal función es aplicar una evaluación sobre algún tema que se aborda. La diferencia entre la opción “Preguntas y respuestas” y “Cuestionario” radica en que con la primera sólo se establece una sola pregunta y con diversas respuestas que pueden ser de opción múltiple. En cambio “Cuestionario” permite establecer varias preguntas con varias alternativas de respuesta. En este último caso el profesor que diseña la herramienta define cuál de las alternativas de respuesta es la correcta para que *Nearpod* pueda generar un reporte de aciertos y errores.

Navegar por internet

Esta alternativa permite incluir direcciones de internet que el profesor haya identificado previamente y que sean útiles para presentar información relativa a un tema. *Nearpod* permite que los alumnos puedan navegar por la página que defina el profesor pero no permitirá que salgan de este portal y navegue por otros sitios. Esta opción es útil cuando se quiere presentar información que ya está adecuadamente incorporada en un portal.

Clase muestra sobre Innovación

Una vez revisados todas las alternativas de *Nearpod* para Construir una Secuencia didáctica, el grupo de investigación construyó una clase con el tema de “La innovación”. La estructura de esta presentación quedó de la siguiente manera:

Registro de usuarios

Esta es una funcionalidad que automáticamente incorpora *Nearpod* en cada una de las presentaciones. Permite a los estudiantes “registrarse” introduciendo su nombre y a una otra identificación, como número de alumno, matrícula etcétera. Esta información es importante para que el profesor pueda identificar de quien provienen las interacciones. Además estos datos se incluirán en los reportes de sesión que genere el profesor, indicando si realizaron las actividades, respuestas correctas en caso de “Cuestionario” etc.

Video sobre Creatividad e Innovación.

En www.youtube.com se localizó un video animado que muestra que ante un problema por resolver se pueden tener infinidad de ideas para atender esta necesidad, algunas podrían ser muy creativas pero no necesariamente innovadoras.

Relacionar conceptos

Una vez revisado el video por parte de los alumnos, se presentan algunas imágenes del mismo para que mediante la herramienta “Dibujo” encierren a aquellas imágenes que consideran realmente innovadoras.

Diálogo entre alumnos

En esta parte de la clase, el profesor observa los dibujos de cada alumno y les pide que expliquen al resto la razón de su respuesta. Esta parte es una de las más importantes de

la sesión ya que permite a los alumnos confrontar y “defender” sus decisiones sobre lo que consideran como innovador.

Galería

Una vez realizado el debate, se presenta una galería que incluye 4 diapositivas con aportaciones de reconocidos autores sobre el concepto de innovación. Esta galería como se explicó anteriormente puede ser recorrida libremente por los alumnos, de manera que puedan detenerse o avanzar de acuerdo a su propio ritmo de lectura. En la galería se puede encontrar información que permite confirmar o reflexionar sobre las aportaciones realizadas en el debate anterior.

Cuestionario

Finalmente se presentan algunas preguntas abiertas, no con la finalidad de evaluar desde una perspectiva de “Correcto o Falso” sino para generar evidencia del conocimiento que les deja a los alumnos su incursión en el tema de "La innovación".

Conclusión

Cada uno de los integrantes aplicó esta “Clase Muestra” con sus respectivos grupos y se tuvo una última reunión de retroalimentación sobre la experiencia y reacciones de haber aplicado el *Nearpod* en su práctica docente. En general, el grupo de profesores considera que uno de los principales valores del software *Nearpod*, son las herramientas que motivan la interacción presencial, la reflexión y la postura de cada uno con respecto al tema. Innovar la práctica docente no es proporcionar información por diversos medios, diapositivas, video etcétera. Innovar la docencia es entendida como el alcanzar el conocimiento de un tema mediante el análisis crítico de la información que se presenta. *Nearpod* permite presentar información virtualmente, pero es la capacidad de interacción real entre los alumnos, dirigida por el profesor quien adquiere más un rol de tutor que el de un catedrático lo que permite lograr una práctica docente diferente, buscando una mayor reflexión del estudiante y fomentando el encuentro de opiniones entre los alumnos del grupo. Finalmente, se concluye que *Nearpod* es una herramienta, no necesariamente la única ni la mejor, para dar el primer paso hacia un verdadero cambio de la práctica docente. Estos esfuerzos deben ser compartidos con el ápice universitario para que otorgue los apoyos económicos necesarios y se genere un círculo virtuoso entre profesorado y directivos universitarios.

Referencias

Díaz-Barriga, Ángel (2013), "TIC en el trabajo del aula. Impacto en la planeación didáctica", en Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iiisue/Universia, vol. IV, núm. 10, pp. 3-21, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/340> [consulta: 30/jun/2013].

Fullan, Michael (2010) AllSystemsGo: The Change Imperative for Whole System Reform. Corwin Press.

Guarro, Amador (2000) Los Procesos de Cambio Educativo en una Sociedad Compleja. Diseño, desarrollo e innovación del currículum. Ed. Pirámide, España.

Hargreaves, Andy (2005) Profesorado, Cultura y Posmodernidad. Ed. Morata, Madrid.

Moraleda, Amparo (2004) La Innovación, clave para la competitividad empresarial. Universia Business Review, Primer trimestre 2004. España.

Lewin, Kurt (1946) Action Research and Minority Problems. Journal of Social Issues, 2: 34–46.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL UNIVERSITARIO



Autores

Irlanda A. Matadamas
Cruz
Diego Zárate Velasco

*Universidad Tecnológica de
los Valles Centrales de
Oaxaca*

*erin_869@hotmail.com
diegozave46@hotmail.com*

RESUMEN

Los logros obtenidos gracias al Emprendimiento Social Universitario son un claro ejemplo del ímpetu de una juventud capaz de involucrarse en proyectos con un alto impacto social. Actualmente los jóvenes, de manera activa, desarrollan ideas innovadoras a través de grupos y/o colectivos creados y desarrollados de forma altruista, voluntaria y con mucha profesionalidad. Estos grupos de jóvenes generalmente están inmersos en la comunidad universitaria, persiguiendo como uno de sus principales objetivos la inclusión de ellos mismos y sus familias en proyectos innovadores capaces de crear valor e incrementar su calidad de vida, impactando de forma directa e indirecta diversos ámbitos de su entorno social comunitario.

Palabras clave: emprendimiento social, sociedad, entorno y cambio.

Introducción

Dentro del contexto de Emprendimiento Social Universitario encontramos iniciativas de la comunidad estudiantil, existiendo diversos perfiles de jóvenes (grado educativo, entorno familiar, situación personal, etc.) y también diferencias en las especialidades educativas dentro una universidad propiciando grupos multidisciplinarios de acción positiva. La sociedad actual tiene muchas necesidades generales que requieren de la inclusión y cooperación para una atención adecuada. El desarrollo de los jóvenes con una visión emprendedora ha de ayudar a construir un entorno mejor y por consecuencia un futuro prometedor e incluyente.

Existen diversas fuentes que explican el concepto de emprendimiento, principalmente desde el punto de vista de los negocios y empresariales, derivado de estos estudios y atendiendo las marcadas tendencias de atención prioritaria, se comienza a hablar de un impacto conceptual en el ámbito social con gran trascendencia. Sin embargo, en la mayoría de los casos predominan las definiciones de este término solo con el enfoque empresarial⁹. Durante el siglo XX, Schumpeter, Von Mises, Hayek, Kirzner y Drucker adoptaron perspectivas diferentes a la hora de definir el concepto de emprendimiento. A continuación se presentan las aproximaciones de diferentes autores a este concepto:

El emprendimiento es el conjunto de actitudes y conductas que darían lugar a un perfil personal ligado a aspectos básicos como el manejo del riesgo, la creatividad, la capacidad de innovación, la autoconfianza y a un determinado tipo de acción, denominado “acción emprendedora”.

Se trata de una acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. Se asocia con la creación de algo nuevo y de un nuevo valor, productor, bien o servicio que anterior a la acción no existía y que es capaz de aportar algo nuevo (Selamé et al. 1999).

Por otra parte el emprendimiento social es: La creación del valor social y el económico en paralelo, se logra a través del equilibrio entre los intereses sociales y económicos, el éxito de una empresa social radica en la rentabilidad y el logro en conjunto del valor social y el financiero, ya que esto permitirá la supervivencia a largo plazo de la organización (Yunus, 2008).

Objetivos

1. Generar el cambio a través de soluciones innovadoras de la comunidad universitaria para su emprendimiento.
2. Fortalecer iniciativas de los jóvenes universitarios para que aporten nuevos estándares de emprendimiento en la sociedad.
3. Impacto en la visión emprendedora de la sociedad, generada a partir de un emprendimiento social universitario.

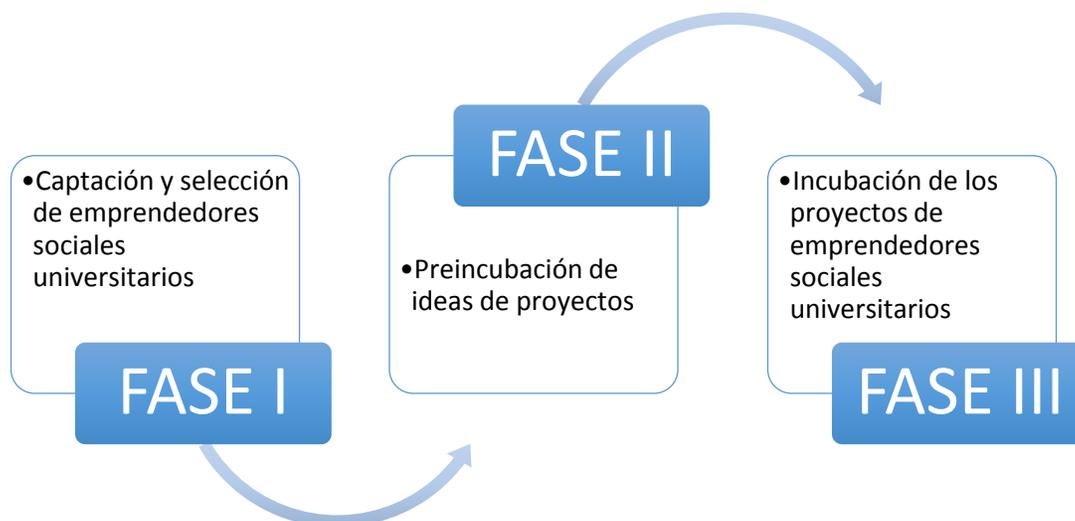
Método y resultados

El emprendimiento universitario ha recibido especial atención porque estas instituciones son fundamentales en la generación del conocimiento y riqueza en sus áreas de influencia. El emprendimiento universitario se basa en el fomento de las investigaciones realizadas dentro de la vida universitaria.

La persona emprendedora puede serlo a título individual o puede formar parte de un grupo con o sin estructura. Además una persona con este tipo de perfil toma las decisiones, se compromete y se responsabiliza para que la iniciativa sea sostenible y se mantenga a lo largo del tiempo.

El destino de cualquier proyecto es incierto, en ocasiones y para disminuir el grado de incertidumbre, se pretende llevar un proceso de emprendimiento social universitario el cual se describe a continuación:

Figura 1. Modelo de Emprendimiento Social Universitario



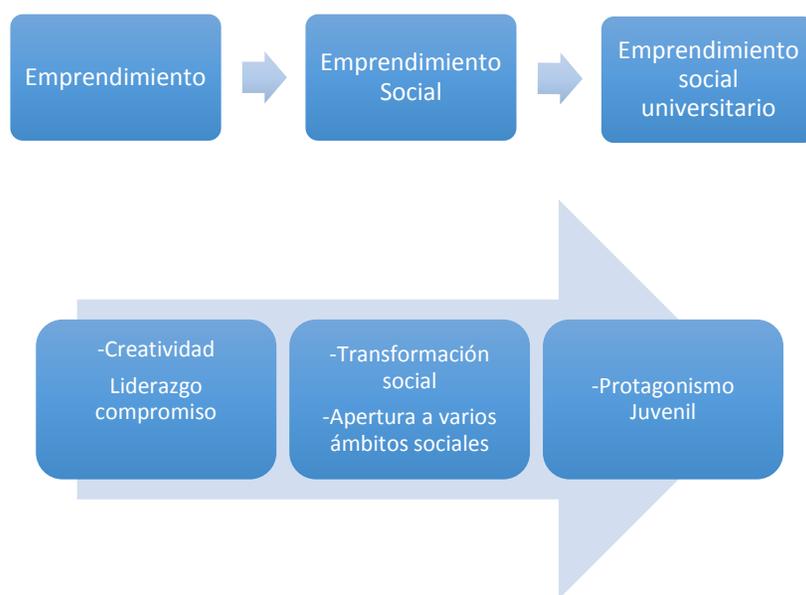
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación de campo, Enero 2013.

Los emprendedores sociales universitarios, son emprendedores que llegan con un modelo de negocios pre-establecido (18-30 años). El proceso de captación es basado en el proceso troncal (lanzamiento de convocatoria/ evaluación de proyectos por Comité de Evaluación), para dar paso a formalizar el ingreso de los emprendedores aceptados y a la fase dos (mediante un contrato de incubación y un convenio de confidencialidad).

La fase tres de incubación comprende la estructuración de los componentes del Modelo de servicio y/o producto innovador (propuesta de valor).

La finalidad de esta metodología es fortalecer el modelo de emprendimiento y llegar a la conformación legal de la empresa, generar el plan de negocios de la misma, además de que en esta fase se da atención al desarrollo de la propuesta y generación de valor y al prototipo empresarial. El producto final de este proceso es un emprendedor social comprometido (emprendedor con ciertas competencias específicas que cuenta con una empresa en formación o ya en consolidación) con una propuesta y estructuras bien definidas. Todo el proceso es acompañado por un sistema de coaching para la inclusión.

Figura 2. Sistema de Coaching para la inclusión del emprendimiento social universitario



Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación de campo, Enero 2013.

El sistema de coaching para la inclusión del emprendimiento social universitario consiste en el desarrollo de ciertas características del emprendimiento que son aspectos independientes a las necesidades que dan lugar a este tipo de iniciativas, al lugar donde éstas se llevan a cabo, o al tipo de proyectos que se realizan, etc. En este caso, este tipo de características o competencias están muy relacionadas con el perfil de los jóvenes emprendedores.

Este perfil se asocia con actitudes y comportamientos ligados a la creatividad, el compromiso, y el liderazgo. De hecho, algunas de sus cualidades son valores inherentes al emprendimiento y pueden ser desarrolladas o ser perfiladas, teniendo un impacto social con trascendencia y lograr el protagonismo juvenil positivo con un enfoque de emprendimiento social universitario.

Ejemplos de este Emprendimiento Social Universitario son los casos de éxito de tres proyectos de alumnos que han tenido auge en la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca; Lachixa; Pinole fortificado, Chilacayo; Concentrado de Chilacayota y Salcijutla; Salsa tradicional.



Los tres proyectos iniciaron como un proyecto estudiantil en enero del 2012, concretándose posteriormente en prototipos aptos para participar en diversos eventos y exposiciones, concursando finalmente en diferentes programas y certámenes que emite el gobierno del estado, como el certamen de Autoempleo Juvenil operado por la Comisión Estatal de la Juventud Oaxaqueña, donde lograron hacerse acreedores de apoyos para la compra de maquinaria y equipo. Estos son resultados del modelo de emprendimiento social universitario como del sistema de coaching para la inclusión del Emprendimiento Social Universitario.

Discusión

A pesar de la gran importancia que tiene en el desarrollo de las familias y las comunidades, la formación en emprendimiento social es casi inexistente en la educación formal. Los contenidos pedagógicos en la educación primaria, la secundaria y la formación profesional no suelen incluir ningún tipo de materias que motiven e inculquen valores y principios éticos socioculturales. El fomento del emprendimiento social en el ámbito educativo suele ser atendido, muy a nuestro pesar, hasta que se llega a un nivel universitario y sigue siendo preferencia de unos cuantos.

Conclusiones

Enfatizando que uno de los impactos del emprendimiento se basa en su capacidad de generar beneficio a través de la inclusión del mayor número de factores generados en el entorno en el que se desarrollan este tipo de proyectos.

El Emprendimiento Social Universitario ha ganado un gran auge en los últimos años y esta iniciativa ha traslapado su promoción gracias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación permitiendo que hoy en día la sociedad tenga una visión y comprensión

global del mundo en tiempo real. De esta forma, se generan las posibilidades de incrementar el compromiso social y la conciencia sobre las principales problemáticas sociales.

Referencias

YUNUS Muhammad 2008. Las Empresas Sociales, ed. Paidós, México.

SCHUMPETER, J. 1935. Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de cultura económica, México.

HAYEK Friedrich, 2010. Principios de un Orden Social Liberal. Ed. Unión Editorial S.A, México.

SELAMÉ, Teresita et al. 1999: «Informe final de estudio emprendimiento juvenil». Santiago: INJUV.http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362003000100009&script=sci_arttext

ESTUDIO DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES VS COSTO BENEFICIO



Autores

Víctor Manuel Piedra
Mayorga
Isaías Simón Marmolejo
Eduardo Saúl Beltrán
Cortés

*Universidad Autónoma de
Tlaxcala
Campus Calpulalpan*

*pedrinix@yahoo.com.mx
isaias_simn@hotmail.com
e.saul.bc@gmail.com*

RESUMEN

El estudio del trabajo tiene como objetivos aprovechar al máximo los recursos de una organización para hacerla más eficiente a través de la elevación de la productividad y un trabajo organizado, donde interviene la cultura laboral de la empresa junto con los trabajadores.

Históricamente se han escrito diversas teorías relacionadas al comportamiento de las personas con la intención de aprovechar habilidades y conocimientos para elevar la calidad de los productos.

Palabras clave: estudio del trabajo, costo, beneficio, productividad.

Introducción

Desde la perspectiva de Serrano (1996), el significado de productividad es elevar el nivel de vida de una población cualquiera que sea su universo; la productividad es la relación entre producción e insumo, considerando la optimización de un sistema productivo donde el tiempo es un factor preponderante, generalmente el tiempo que toma un recurso (operario, máquina, asesor) en realizar una actividad o una serie de actividades presenta una constitución; el tiempo en las organizaciones tiende a ser un bien escaso y sobre todo cuando este no tiene números por ejemplo, “luego lo hago”, “ahorita regreso”, “después te llamo”, “al ratito lo hago”, estas creencias manifestadas cuestan mucho a las organizaciones, sobre todo cuando existen clientes que perciben el ambiente laboral con demasiada rotación de personal o personal indiferente. De ahí la importancia del estudio del trabajo.

Productividad y estudio del trabajo

La productividad es variable y se considera baja dentro de la que se ubican en contexto sistemas poco rentables, como también puede ser alta agrupando los sistemas más viables, y el insumo que haga parte de la relación puede ser tanto tangible como intangible, la cual, dentro de las organizaciones, se ve afectada por factores internos y externos.

Desde esta perspectiva, el estudio del trabajo tiene como objetivo incrementar la productividad sin recurrir a grandes inversiones de capital y sin exigir un mayor esfuerzo a la mano de obra, lo cual se conseguirá racionalizando el trabajo, para ello eliminará el tiempo suplementario y el tiempo improductivo, dicha información se puede usar para dos objetos principales:

- 1) Se puede emplear retrospectivamente para valorar el rendimiento en el pasado.
- 2) Se puede utilizar mirando hacia adelante, para fijar los objetivos futuros.

Considerando que el tiempo tipo no es lo mismo que tiempo real, es un tiempo promedio en que una tarea puede ser completada por una persona competente en su trabajo, no por el mejor trabajador, sino por un obrero medio, incluye un margen adecuado para relajación y contingencias.

El grado de utilización que se dé a estos recursos determinará la productividad de la organización, sea del tipo productora de bienes, comercial, prestadora de servicios o

mixta, los factores externos dan origen a modelos determinísticos que ayudan a planear, programar y controlar los sistemas productivos y que a veces no funcionan como teóricamente se suponen.

Dentro de los factores externos que afectan directamente la productividad están los que se muestran en la figura 1:

Figura 1: factores externos de las organizaciones



Fuente: elaboración propia (2013)

En las organizaciones hay actividades determinadas que conceptualizadas se definen en la tabla 1:

Tabla 1: conceptos de actividades económicas

Puesto de trabajo	Es el conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona, el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades, el número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes.
Tarea	Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo.
Micromovimiento	Las menores actividades de trabajo, que comprenden movimientos tan elementales como: alcanzar, colocar, soltar, etc.
Elemento	Un conjunto de dos o más micromovimiento, que por lo general se considera un ente más o menos completo, como sería: levantar, transportar y colocar un artículo.
Cargo	El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador, puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado por una sola tarea.
Nivel ocupacional	Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización (directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales).

Fuente: elaboración propia (2013)

Durante muchos años se conoció al estudio del trabajo con el nombre de "estudios y movimientos" pero actualmente se estima que este nombre es restrictivo, son muchos los

factores que intervienen en la productividad de cualquier empresa y su importancia varía de acuerdo con la naturaleza de las actividades y los resultados dependen unos de otros. El estudio del trabajo se refiere al estudio de métodos y la medición del trabajo que examina el trabajo humano en todos sus contextos y que lleva sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y la economía de una situación particular estudiada con el fin de efectuar mejoras (Serrano, 1996), la productividad sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, sin intervenir capitales y considerando el beneficio para otras actividades como los servicios que proporciona la organización, la investigación y perfeccionamiento de las operaciones en los talleres y otros lugares de trabajo no es nada nuevo, ya que se está realizando desde que por primera vez se organizó el esfuerzo humano para crear empresas y aplicar procedimientos sistemáticos, hombres de capacidad media pueden lograr resultados equiparables e incluso superiores a los obtenidos por ellos mismos en un tiempo realmente corto.

El estudio del trabajo da resultados para identificar los problemas y encontrarles solución, pero requiere tiempo y por eso en todas las organizaciones aun las más pequeñas, las personas que mandan deben preocuparse por tener ese recurso o delegarlo en personas conocedoras y eficientes que sean responsables de implantar procedimientos que aseguren la optimización del uso de los recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones.

Beneficios

Desde la perspectiva de Serrano (1996), los beneficios son:

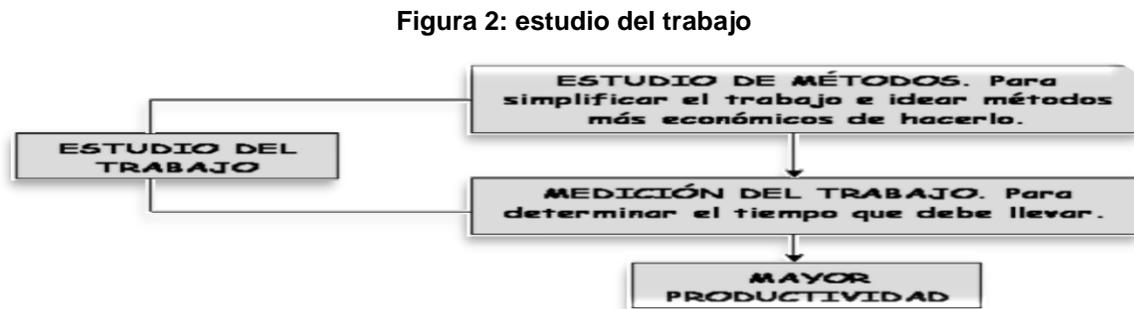
- a) Aumentar la productividad de una fábrica o servicio mediante la reorganización de trabajo, requiere poco o ningún desembolso de capital extra.
- b) Es sistemático.
- c) Es el método más exacto conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento de las que dependen la planificación y control eficientes de la producción y servicios.
- d) Las economías resultantes de la aplicación correcta del estudio del trabajo se obtienen de inmediato y continúan mientras duren las operaciones en su forma mejorada.
- e) Es un instrumento que puede ser utilizado en todas las operaciones, esto dará buen resultado dondequiera que se realice trabajo manual o funcione una instalación.

f) Supera las fallas de cualquier organización.

El estudio del trabajo obliga a examinar todos los factores que influyen sobre la eficiencia de una operación dada y pondrá de manifiesto las diferencias de todas las actividades relacionadas con esa operación, por ejemplo la observación puede mostrar que un operario pierde tiempo porque tiene que esperar a que le entreguen el material o porque se ha descompuesto la maquinaria con que trabaja, ahí se ve enseguida que está mal organizado el control de materiales o que el jefe de talleres descuida el mantenimiento y la maquinaria, también puede haber pérdida de tiempo si las series de producción fijadas son demasiadas breves y exigen un reajuste constante de las maquinas, pero esto no podrá comprobarse sin observaciones prolongadas para apreciar si el grado en el que se interrumpe el trabajo es indicio de que está mal planeada la producción o de que merece que se investigue la política de venta.

Técnicas del estudio del trabajo:

En la figura 2 se muestran algunas formas de estudio del trabajo.



Fuente: elaboración propia (2013)

A través de la medición del trabajo se determina el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida de acuerdo con una norma de ejecución preestablecida, examinar el trabajo humano en todos sus contextos e investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de efectuar mejoras como las siguientes:

- Determinando el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida.

- Se realiza un registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades con el fin de efectuar mejoras.

El primero se usa para reducir el contenido del trabajo de la tarea u operación, mientras que el segundo sirve sobre todo para investigar y reducir el consiguiente tiempo improductivo y para fijar después las normas de tiempo de la operación mejorada, el estudio de métodos y la medición del trabajo se componen a su vez de varias técnicas diversas, esto debe preceder cuando se fijan normas de producción, por ejemplo el muestreo de actividades para determinar las causas y la magnitud de los tiempos improductivos, igualmente puede utilizarse es el estudio de tiempos para comparar la eficiencia relativa de uno u otro método.

Fases o procedimiento del estudio del tiempo:

1. Elegir el trabajador que se va a medir, el trabajador debe ser calificado, entendiéndose por esto aquel que tiene las condiciones físicas y los conocimientos necesarios para efectuar el trabajo según las normas de seguridad, cantidad y calidad.
2. Comprobar el método de ejecución, ya se habrá realizado en el estudio de método y simplemente tendremos que obtener la hoja donde se ha registrado el nuevo método de trabajo.
3. Determinar el número de veces que se va a realizar la medición, para comprobar cuál será el tiempo medio.
4. Se cronometra cada uno de los elementos de que se descompone la tarea, se añade tiempos suplementarios para reponerse de la fatiga para atender a las cuestiones fisiológicas y la suma de estos tiempos más el tiempo cronometrado será el tiempo tipo que servirá para establecer las necesidades de mano de obra, establecer primas de producción y para realizar una adecuada programación de tareas.
5. Seleccionar el trabajo o proceso a estudiar.
6. Registrar observaciones directas.
7. Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace según el propósito de la actividad, el lugar donde se lleva a cabo, el orden como se ejecuta, quien lo ejecuta, los medios empleados y lo que cuesta.
8. Idear el método más económico tomando en cuenta todas las circunstancias.
9. Medir la cantidad de trabajo y calcular el tiempo tipo que lleva hacerlo.
10. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente.

11. Implantar el nuevo método como practica general documentada con el tiempo fijado.
12. Mantener en uso la nueva practica mediante procedimientos de control adecuados.

El estudio del trabajo optimiza cualquier operación y servicio solo con conocer y realizar mejoras en la forma que los recursos humanos son utilizados, complementados con los recursos financieros y materiales, así como las instalaciones, logra ser más rentables en los productos y servicios que ofrecen a sus consumidores sin deterioro de la calidad y precio.

Fases en el análisis del trabajo:

- Seleccionar la tarea que ha de ser estudiada.
- Definir los objetivos.
- Registrar todos los hechos pertinentes.
- Examinar críticamente los hechos.
- Desarrollar un método mejor.
- Establecer el nuevo método.
- Mantener el nuevo método.
- Contenido básico del trabajo.
- Proceso productivo está mal diseñado.
- El tiempo improductivo del trabajador.

La relación del estudio del trabajo y la remuneración, está en que mientras más complicado sea un trabajo, mientras más preparación y calificación requiera el individuo que desarrolla el trabajo, mayor va a ser la compensación, el estudio trata de incrementar la productividad mejorando la distribución en planta, equilibrando la cadena de producción con el fin de eliminar cuellos de botella (menos salida de la entrada siguiente), mejorar la motivación de los trabajadores para reducir el ausentismo y los descuidos (reducción de accidentes), y otros objetivos como a) mejora de la calidad de los productos; b) mejora de los sistemas productivos; c) mejora de la satisfacción de los trabajadores; d) seguridad en el trabajo y e) elimina el tiempo suplementario.

Estudio de métodos

Elimina tiempos suplementarios realizando un examen crítico de los procedimientos utilizados, tratando de mejorar esos procedimientos para reducir el esfuerzo humano,

mejorar la utilización de materiales, de máquinas y de mano de obra, elimina los movimientos innecesarios tanto de materiales como de personal, define el trabajo que se va a someter a estudio, puede ser el funcionamiento global de una fábrica o una tarea completa, y puede ser por varias causas:

- Porque los trabajadores se quejen por la baja seguridad en el trabajo o porque los directivos se quejen de la baja productividad y por lo tanto la mejora del método lo que pretenderá mejorar será la eficiencia.
- Registrar con exactitud todos los hechos relevantes del método actual.
- El examen crítico del método actual preguntándose qué se hace, porqué se hace, qué otra cosa se podría hacer y qué debería hacerse.
- Idear un método más práctico, más económico y más eficaz.

El estudio del trabajo pretende

- Comparar la eficacia y la eficiencia de los métodos de trabajo el mejor método será aquel con el que se tarde menos tiempo en realizar la tarea.
- Repartir la carga de trabajo entre los distintos equipos de trabajadores con el fin de que todos utilicen un tiempo similar.
- Determinar el número de operaciones que puede realizar.
- Programación de la producción, conociendo las necesidades de la mano de obra para una determinada cantidad de producción determinar los plazos de entrega a los clientes.
- Establecer incentivos, si un trabajador realiza el trabajo en un tiempo inferior al tipo se le asigna una prima.
- Permite controlar los costos de mano de obra, ya que una vez fijado el tiempo tipo todos aquellos trabajadores que utilicen para realizar la tarea un tiempo superior al tipo significa que están teniendo tiempo improductivo.

Técnicas de medición del trabajo

- Muestreo del trabajo: consiste en determinar el tiempo improductivo.
- Tiempos predeterminados utilizados para calcular el tiempo tipo.
- Datos tipo: se utilizan tiempos predeterminados para las tareas más repetitivas, utilizándose el cronómetro en las tareas más específicas.

- Estudio de tiempos: registra los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a una tarea, efectuados en condiciones determinadas para analizar esos datos y conocer el tiempo que se tardará en realizar esa tarea según una norma preestablecida.

El objetivo final del estudio del trabajo es el incremento en las utilidades de la empresa, es necesario aplicar el procedimiento básico para el estudio del trabajo, las cuales son:

- Desarrollo: seleccionar el trabajo o proceso a estudiar o recolectar todos los datos relevantes acerca de la tarea o proceso para analizarlos los hechos registrados con espíritu crítico.
- Preguntándose si se justifica lo que se hace.
- El lugar donde se lleva a cabo, el orden en que se ejecuta; quien la ejecuta; y los medios empleados el métodos más económico tomando en cuenta las circunstancias, así como los aportes de dirigentes, supervisores, trabajadores y otros especialistas cuyos enfoques deben analizarse y discutirse.
- Los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y evaluar establecer un tiempo tipo el nuevo método y el tiempo correspondiente.
- Implantar el nuevo método: formando a las personas interesadas, como práctica general con el tiempo fijado controlar la aplicación de la nueva norma siguiendo los resultados obtenidos y comparándolo con los objetivos.

Precusores de estudios de tiempo para mejorar la eficiencia y eficacia en la producción

1. Frederick Winslow Taylor: determino científicamente el trabajo estándar, implanto una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management, dedicó su vida a concebir cómo mejorar el rendimiento del esfuerzo físico derrochado por los jugadores mediante un diseño más adecuado de los instrumentos por ellos utilizados.
2. G. Wentworth: determinó el tiempo para resolver problemas de matemáticas dejados como tarea al calcular el tiempo que los estudiantes resolvían los problemas en clase, analizo el ambiente laboral dominante en la época y a través de la planeación y organización informal del superintendente, utilizo de trabajo propios como su experiencia, preferencia y tipo de herramienta disponible, diseño y midió el trabajo

aplicándolo a tareas determinadas, realizo programaciones del trabajo y la producción de las organizaciones.

3. Federico Taylor: realizó estudios sobre la velocidad y el corte de metales, el acarreo (“palear”), peso ideal 211/2 libras, aumentando la productividad, realizo estudios de los trabajadores en cuanto al puesto y requerimientos laborales para ejecutar una tarea, aplico la capacitación en los trabajadores para seguir las especificaciones en los métodos, a través del cronometro analizo la cantidad de producción esperada = $(1 / \text{tiempo permitido})$, enseñaba a los empleados a trabajar y esperaba que trabajaran a toda su capacidad por sueldos más altos.” (Llegó a cuadruplicar la producción administración del taller, estandarizo las herramientas y aplico principios como el de excepción de la admón., diseño tarjetas de instrucción para los trabajadores y utilizo las reglas de cálculo para corte de metal y sistemas mnemónicos para partes y productos, además de calcular costos y selecciono a los empleados en relación con el trabajo y aplico los bonos por alto desempeño.

4. Frank B. Gilbreth y Lilian Moller Gilbreth: entre sus aportaciones se encuentran los movimientos fundamentales del cuerpo humano a través de los micromovimiento (filmados con cámaras cinematográficas industriales), cuyas aplicaciones se dieron en la construcción, educación, medicina, asuntos militares, realizo estudios sobre la fatiga humana. Todo trabajo, productivo o no, se realiza usando una combinación de 17 movimientos básicos que llamaron therbligs. Los therbligs pueden ser efectivos o inefectivos: los efectivos son un avance en el progreso del trabajo. Muchas veces se pueden acortar pero lo más común es que no se puedan eliminar. Los inefectivos no avanzan en el progreso del trabajo y deben eliminarse mediante el proceso de aplicar los principios de la economía de movimientos.

Divisiones mentales y divisiones físicas sentimentales básicas:

- Alcanzar.
- Buscar.
- Mover.
- Sujetar
- Seleccionar.
- Colocar.
- Soltar.

- Inspeccionar.
- Colocación previa.
- Planear divisiones.
- Retrasos objetivas básicas.
- Retraso inevitable.
- Usar.
- Retraso evitable.
- Ensamblar.
- Descanso por desensamblar fatiga.
- Sostener

Es el elemento básico de la operación empleada para localizar un objeto, es la parte del ciclo durante la cual, los ojos o las manos andan a tientas, en busca del objeto, un empleado nuevo, o alguien a quien el trabajo no es familiar tienen que usar búsquedas periódicamente, hasta desarrollar suficiente habilidad y destreza, se efectúa cuando el operario escoge una parte de entre dos o más. Este therbligs sigue, generalmente, al de búsqueda y es difícil determinar aun por medio de los procedimientos del estudio de micromovimiento cuando termina la búsqueda y cuando empieza la selección.

- ¿Son intercambiables las partes comunes?
- ¿Pueden estandarizarse las herramientas?
- ¿Se guardan las partes y los materiales en la misma caja?
- ¿Puede emplearse un estante o una charola para colocar previamente las partes?

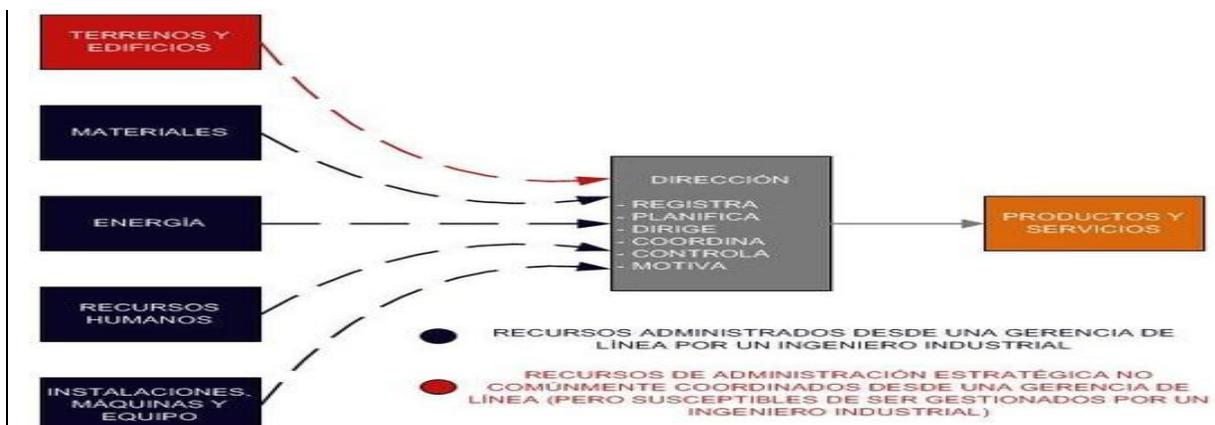
Debe haber un sitio definido y fijo para todas las herramientas y materiales, con objeto de que se adquieran hábitos, las herramientas y materiales deben colocarse de antemano donde se necesitarán, para no tener que buscarlos, utilizar depósitos y medios de abastecimiento por gravedad, para que el material llegue tan cerca como sea posible del punto de utilización.

Diagrama

- Se usa para equilibrar los movimientos de ambas manos y reducir la fatiga.
- Eliminar y/o reducir los movimientos ineficientes.
- Acortar la duración de los movimientos eficientes.
- Adiestrar a nuevos operarios.

- Sirve para analizar la estación de trabajo con el fin de tener una distribución de equipo apropiada y una mejor secuencia de los elementos de trabajo.
5. Henry Fayol: utilizo una metodología positivista a través de observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época, su modelo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.
 6. Henry Gantt (1861-1919): sus investigaciones más importantes se centraron en el control y planificación de las operaciones productivas mediante el uso de técnicas gráficas, entre ellas el llamado diagrama de Gantt.
 7. Henry Ford: su principal aportación consistió en fabricar automóviles sencillos y baratos destinados al consumo masivo de la familia media americana; hasta entonces el automóvil había sido un objeto de fabricación artesanal y de coste prohibitivo, destinado a un público muy limitado, introdujo el consumo en masa, su procedimiento consistió en reducir costes de fabricación: la producción en serie, conocida también como fordismo. Dicho método consistía en instalar una cadena de montaje a base de correas de transmisión y guías de deslizamiento que iban desplazando automáticamente el chasis del automóvil hasta los puestos en donde sucesivos grupos de operarios realizaban en él las tareas encomendadas, hasta que el coche estuviera completamente terminado.

Figura 3. Contenido básico del trabajo



Fuente: slideshare presentations (2013)

Deficiencias y cambios frecuentes del diseño

El producto puede estar diseñado de manera que requiera un número de piezas no estandarizadas que dilatan las operaciones y el tiempo de ensamblaje de las mismas, la falta de componentes que sean factor común en diversas referencias aumenta la variedad de procesos de producción, esto sumado a la falta de estándares en los atributos de los productos obligan a la producción de lotes pequeños en tamaño lo cual causa un incremento significativo de los tiempos de alistamiento de las operaciones o las corridas de los lotes.

Desecho de los materiales

Los componentes de una unidad de producción pueden estar diseñados de tal forma que sea necesario eliminar mediante diferentes técnicas una cantidad excesiva de material para así lograr darle su forma definitiva, esto aumenta el contenido de trabajo y la cantidad de desperdicios de materiales, las operaciones que incurren en esta deficiencia de diseño y desarrollo suelen ser las actividades en las que se hace necesario cortar los materiales.

Normas incorrecta de calidad

En ocasiones en que los atributos fallan por defecto e implican un trabajo mecánico meticuloso y adicional que se suma al desperdicio obvio de material y en ocasiones en que los atributos fallan por exceso suele generar gran número de piezas desechadas, la normalización de calidad debe procurarse ser lo más equilibrada tanto en los márgenes de tolerancia de cada atributo como en los métodos de medición de los mismos.

Contenido de trabajo adicional por métodos de manufactura u operaciones ineficientes

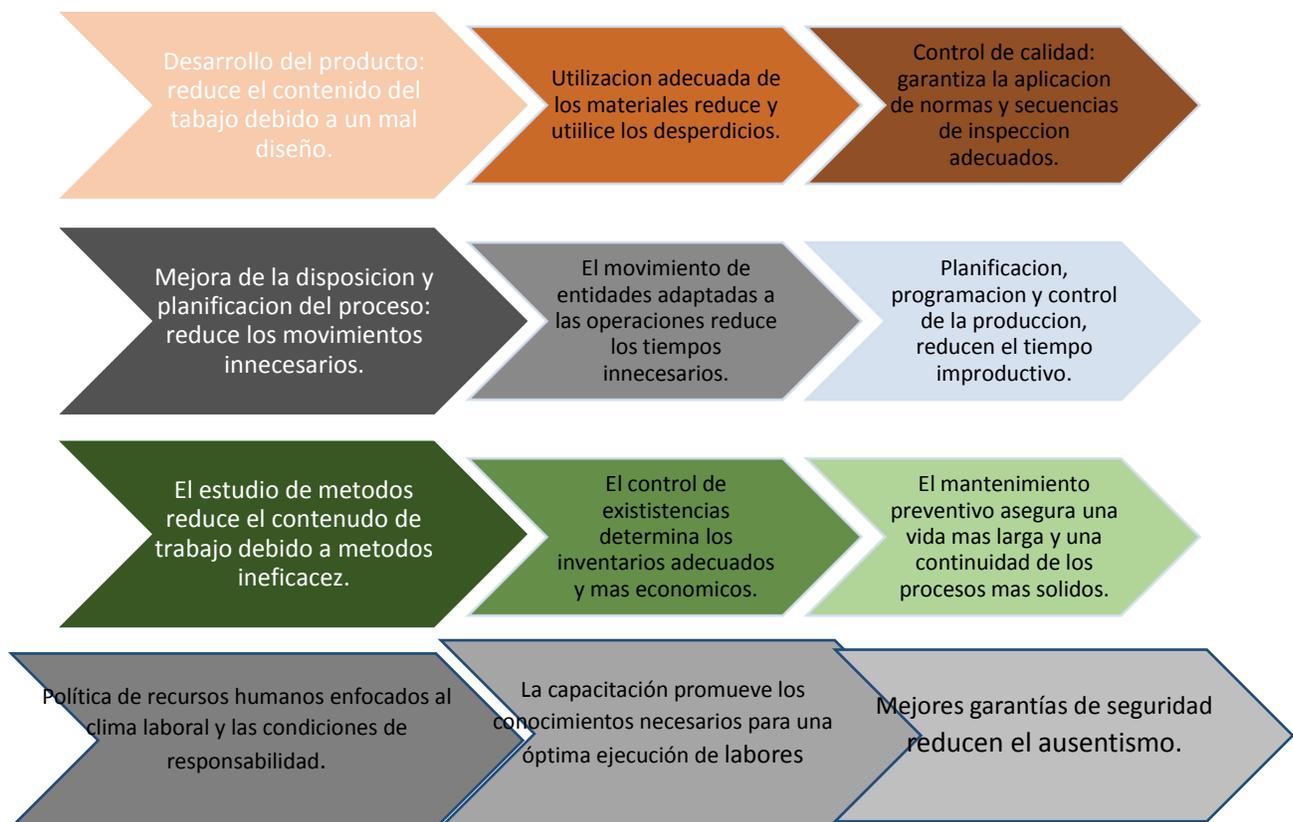
Ese contenido de trabajo suplementario se atribuye a los defectos que se pueden tener respecto a los métodos de producción, es decir a los movimientos innecesarios tanto de los individuos, equipo de los materiales, dentro de los métodos y operaciones que no agregan valor al proceso productivo se encuentran también las estaciones de mantenimiento o la metodología deficiente en su aplicación.

Posibles causas que ocasionan la existencia suplementaria de trabajo

- a) Mala disposición y utilización del espacio: la mejora respecto a la utilización del espacio en un sistema productivo o en una estación de trabajo funciona en inversa proporción con la cantidad de movimientos innecesarios que pueden llegar a existir en dicho proceso, además el espacio representa un costo de inversión ya sea fijo o variable dentro de cualquier organización de hecho ha llegado a pensarse en que el auge de la logística en los procesos de globalización una nueva unidad de medida de la capacidad de un director de operaciones son los metros optimizados en todas las dimensiones.
- b) Inadecuada manipulación de los materiales: optimizar los procesos mediante los cuales se trasladan por un sistema de producción los elementos como materias primas, insumos, productos parciales y productos terminados constituyen una mejora significativa en cuanto al ahorro de tiempo y esfuerzo, dentro de las posibilidades de mejora se encuentran múltiples factores como son el equipo de mantenimiento, el personal de manipulación y las actividades de transporte que pueden simplificarse y/o eliminarse.
- c) Interrupciones frecuentes al pasar de la producción de un producto a la de otro.
- d) Método de trabajo ineficaz: independiente de la secuencia de actividades de producción existen de acuerdo a su grado de complejidad un gran número de estas que son propensas a optimizar su tiempo de ejecución mediante mejores métodos.
- e) Mala planificación de las existencias.
- f) Averías frecuentes de la máquina y el equipo: las averías son la principal cuota de imprevistos de un sistema productivo y ponen a prueba el grado de previsión del mismo, un adecuado programa de mantenimiento preventivo y la eficiencia en la ejecución de las labores correctivas, incluso predictivo dependiendo de la complejidad de los procesos garantizan un sistema más sólido en el cual se establece un proceso continuo.
- g) Tiempo improductivo imputable al recurso humano: los trabajadores de las organizaciones pueden incidir voluntariamente o involuntariamente en el tiempo de ejecución de las operaciones en un sistema productivo como los siguientes:
 - Ausentismo y falta de puntualidad: generado regularmente por un clima laboral inestable, inseguro, insatisfactorio y en el cual no se establecen o se omite voluntariamente los términos y condiciones de responsabilidad.

- Mala ejecución de las labores: es el resultado de la inexistencia de trabajadores calificados o la falta de capacitación sobre el trabajo regular.
 - Mala ejecución de las operaciones tiene una mayor incidencia en el sistema productivo dado que puede generar la existencia de pérdidas y los efectos que esto conlleva.
- h) Riesgo de accidentes y lesiones profesionales: las garantías en materias de seguridad e higiene son fundamentales para el sostenimiento de un sistema productivo no solo porque de ello depende la integridad de seres humanos sino que como un factor de improductividad la falta de garantías redundan en el ausentismo.
- i) Como reducir el tiempo total improductivo mediante las técnicas de dirección: se realiza a través del proceso de la siguiente gráfica:

Figura 4: ejemplos de tiempos improductivos

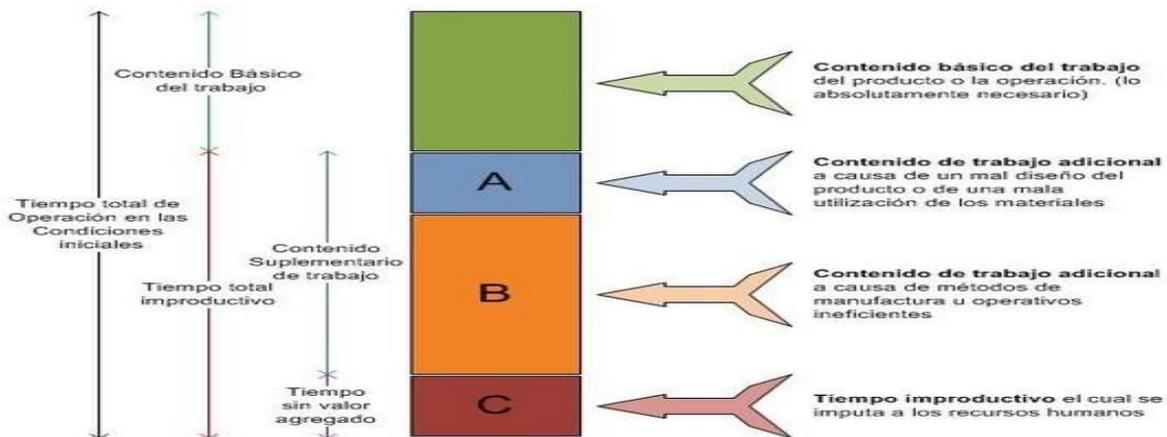


Fuente: elaboración propia (2013)

La utilidad del estudio de trabajo por medio de las cuales se justifica su implementación, entre las más comunes se encuentran:

- Es un medio para incrementar la productividad de un sistema productivo mediante metodologías de reorganización de trabajo con la secuencia y método, el cual requiere un mínimo o ninguna inversión de capital para infraestructura, equipo y herramientas.
- Es un método sistemático que mantiene un orden para eficientar el proceso.
- Es el método más exacto para establecer normas de rendimiento de las que dependen la planificación, programación y el control de las operaciones.
- Contribuye con el establecimiento de garantías respecto a seguridad e higiene.
- Tiene un periodo de percepción inmediato y dura mientras se ejecuten los métodos sobre las operaciones del estudio.
- La aplicación de la metodología es universal y aplicable a cualquier tipo de organización, es poco costoso y de fácil aplicación.

Figura 5: tiempo total de operaciones en las condiciones iniciales



Fuente: Slideshare presentations (2013)

Etapas del método científico

- Seleccionar: el trabajo o proceso que se ha de estudiar.
- Registrar y recolectar todos los datos relevantes acerca de la tarea o proceso.
- Examinar: hechos registrados con espíritu crítico.

- Establecer: el método más económico, teniendo en cuenta toda las circunstancias y utilizando las diferentes técnicas de gestión así como los aportes de los dirigentes, supervisores, trabajadores y asesores cuyos enfoques deben analizarse y discutirse.
- Evaluar: los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
- Definir: el nuevo método, y el tiempo correspondiente utilizando demostraciones.
- Implantar: el nuevo método, comunicando las decisiones formando a las personas interesadas (implicadas) como práctica general aceptada con el tiempo normalizado.
- Controlar: la aplicación de la nueva norma siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

Sea cual sea la técnica que se esté aplicando existen etapas inevitables de secuencia para la aplicación del estudio del trabajo tales como seleccionar, registrar y examinar las actividades, sin embargo existen etapas como:

- a) Establecer: proceso creativo propio del estudio del método.
- b) Evaluar: proceso de medición.

Figura 6: evolución de estudio del trabajo

ESTUDIO DEL TRABAJO	ESTUDIO DEL MÉTODO	MEDICIÓN DEL TRABAJO
Seleccionar	Seleccionar	Seleccionar
Registrar	Registrar	Registrar
Examinar	Examinar	Examinar
Establecer	Establecer	
Evaluar		Evaluar (Medir)
Definir	Definir	
Implantar	Implantar	Compilar (Calcular)
Controlar	Controlar	Definir

Fuente: Gestipolis (2013)

Conclusiones y propuestas

Es preciso tener conocimientos de las relaciones de trabajo que un departamento mantiene normalmente con otros departamentos y determinar la estructura y lugar

ocupado en la organización, el contenido básico del trabajo representa el tiempo que se necesita teóricamente y en condiciones perfectas para la obtención de una unidad de producción, el llegar a optimizar el tiempo de producción con el objetivo de regular aproximaciones considerables, se acentúan las siguientes razones:

1. Un departamento de producción puede provocar posibilidades de mejora en otras divisiones.
2. El valor de una mejora originada en la división de producción puede compensar sobradamente los problemas y costos adicionales que originan en otras divisiones.
3. Al fin de asegurar que las acciones recomendadas resulten beneficiosas para la empresa en conjunto y tengan una buena oportunidad para ser adoptadas deben operar lo más objetivamente posible.
4. Se debe estar preparado para discutir los puntos de vistas basados en prejuicios, y tratarlos con comprensión.
5. Si el departamento ha merecido la confianza de la dirección, deberá estar en condiciones de explicar el fundamento falso de prejuicio.

Ante lo cual es importante considerar que el factor tiempo implica un costo cuando este no es bien aplicable, la propuesta se enfoca entonces en sugerir la implementación de sistemas de reducción de tiempos con el fin de incrementar el costo-beneficio para la obtención de utilidades, el empresario debe considerar entonces esta alternativa como un método eficiente de reducción de costos y producir con calidad para que la empresa permanezca en el mercado el cual le permita así mismo un crecimiento sostenido con competitividad.

Referencias

García, R. (2000). Estudio del trabajo, ingeniería de métodos. McGraw Hill: México.

Guerrero., M. (2 de febrero de 2008).

www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2016/microempresa.htm .

Recuperado el 2 de marzo de 2013, de

www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2016/microempresa.htm :

Proveedores, I. p. (5 de febrero de 2008).

<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/274711.proveedores-la-principal-fuente-de-financiam.html> . Recuperado el 5 de mayo de 2013, de

<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/274711.proveedores-la-principal-fuente-de->

financiami.html : <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/274711.proveedores-la-principal-fuente-de-financiami.html>

Sanchez, J. R. (4 de enero de 2012). <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/jrvs2.htm>. Recuperado el 2 de junio de 2013, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/jrvs2.htm>:

Serrano, L. (1996). Indicadores de capital humano y productividad. *Economía Aplicada*. 10, IV, pp. 177-190.

ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA EN ORGANIZACIONES DE HOSPEDAJE



Autores

Hugo Manuel López
Hernández
José Octavio Molina
Germán
Anel Yadira Pérez Melo

*Universidad del Occidente
Unidad Mazatlán*

*humalohe@hotmail.com
omoliger@yahoo.com.mx
aypmudomzi@hotmail.com*

RESUMEN

El propósito del presente estudio de investigación hace referencia a la percepción de los trabajadores respecto a la calidad de vida en las organizaciones de hospedaje, dado el interés que en los últimos años ha generado este concepto en las organizaciones y en profesionales de la salud. La calidad de vida en el presente trabajo se visualiza como la percepción subjetiva que cada individuo tiene respecto a su propio bienestar en el trabajo. Se revisa el origen y la conceptualización desde un punto de vista psicosocial y socio laboral que lleve a una explicación del fenómeno desde diferentes modelos teóricos. La investigación se desarrollará con una fundamentación metodológica cualitativa. Esto permite obtener resultados que ayudan a las organizaciones de este tipo a mejorar sus estrategias para proporcionar al personal condiciones laborales que contribuyan a alcanzar las metas y objetivos organizacionales, además de ampliar el conocimiento desde una perspectiva centrada en la persona.

Palabras clave: calidad de vida, percepción, organizaciones de hospedaje.

Introducción

México cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos, los cuales son aprovechados para que la actividad turística represente una fuente importante de ingresos para el país.

Lo anterior exige que los prestadores de servicios busquen permanentemente preservar la calidad y eficiencia en su oferta turística a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas nacionales e internacionales.

Esta exigencia representa que los trabajadores desarrollen su trabajo bajo condiciones de presión, estrés, sobrecargas de trabajo y en ocasiones bajas remuneraciones, generando la necesidad de laborar teniendo como premisa el otorgar un servicio que cada vez le representa un mayor esfuerzo.

Al estar sometido a estos niveles de presión para poder cumplir con este requerimiento, los trabajadores tienden a enfermarse o liberar esta tensión de diferentes maneras como; frustración, malhumor, enfermedades físicas, o incluso mentales, que con el paso del tiempo van empeorando, pero se ven forzados a seguir por la necesidad de contar con un empleo, lo que además se refleja en la atención del servicio.

El estrés laboral se presenta en las organizaciones de hospedaje de la región, debido a que la economía de Mazatlán se sustenta principalmente en el turismo lo que conlleva a una alta competitividad entre los hoteleros, generando una preocupación entre los propietarios, quienes se ven obligados a exigir más a sus empleados, y en este sentido el empleado experimenta una mayor presión para trabajar en la búsqueda de un servicio de excelencia, ante el riesgo de perder su empleo.

Esta situación debe preocupar a las organizaciones de hospedaje y buscar el diseño de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y la vez mejorar la calidad de vida de sus empleados. De ahí la necesidad de conocer primeramente la percepción que tiene el propio trabajador de este tipo de organizaciones respecto a su situación en el empleo, como referente para identificar aquellos aspectos que deben atenderse a fin de mejorar

sustancialmente las condiciones de vida en el trabajo.

Es así que el término multifactorial Calidad de Vida, adquiere en la actualidad gran importancia en la vida de todo ser humano. Este ha sido definido por diversos autores, entre ellos destaca French (1996) quien señala que es una "filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal".

La Calidad de Vida llega a representar grandes beneficios para el desarrollo del ser humano, pero también graves consecuencias en lo psicológico, físico y económico. Dichas consecuencias se reflejan en las actividades de la organización de la cual forma parte, afectando la eficacia, efectividad y eficiencia de cada uno de los procesos que se realizan dentro de ella.

Por lo anterior se realiza la presente investigación, la cual tiene como finalidad conocer los indicadores, dimensiones y beneficios de la Calidad de vida.

Enfoque teórico

Calidad de vida

Es importante señalar que debemos de tener claro el término *Calidad de Vida*. Dicho concepto surge después de la Segunda Guerra Mundial, por la relación que tiene con la satisfacción del sujeto, después de estar bajo tratamientos de rehabilitación debido a situaciones traumáticas (González, M., Calzadilla F., Amador M., Miguez, B., Caravia, F., Vargas, F., Castillo, H., Soria, Y., 2004, pag. 5). Por otra parte en relación a los estudios aplicados por Bepali (1996), menciona que en los años 70's el término de calidad de vida se comienza a utilizar como un indicador en oncología para la evaluación de los tratamientos respecto al control de síntomas y al desempeño del paciente, impactando a otras especialidades, hasta llegar a evaluar la efectividad de las acciones de salud .

También surgió como una reacción a los criterios economistas de cantidad que rigen en los "informes sociales", "contabilidad social", o estudios de "nivel de vida" (Restrepo, Málaga 2001).

En la historia el bienestar social se ha reflejado en la vida de los seres humanos, han buscado tener condiciones de vida favorables para ellos y para las próximas generaciones, probando distintas formas de desarrollo de acuerdo con corrientes sociales, psicológicas, culturales, filosóficas y económicas.

La Organización Mundial de la Salud (1949) define la Calidad de Vida como una “percepción personal de un individuo de su situación en la vida, dentro del contexto cultural y valores en que vive, y se relaciona con sus objetivos, expectativas, valores e intereses”, el concepto incluye al estado de salud (física), el estilo de vida, la satisfacción con la vida, el estado mental y el bienestar. Y está relacionada con condiciones y estilos de vida, con aspectos como educación, salud, ambiente, aspectos socioculturales y económicos, y satisfacción personal.

Por lo tanto es necesario puntualizar que el concepto de Calidad de Vida es un concepto subjetivo, propio de cada individuo, mismo que da su sello y su razón, dependiendo de lo que le haya tocado vivir; siendo influido por el entorno en que se desenvuelve, la sociedad y la cultura.

Para Shin y Johnson (1978, citado en Salazar Estrada, 2005), depende de los recursos con que se cuenta para satisfacer las necesidades y deseos; para Naughton y Shumaker (1996, citado en Salazar Estrada, Pando Moreno, Arana Beltrán, Heredia Loza, 2005, pág. 162) la percepción subjetiva está influenciada por la salud actual, entre tanto Bobes (1993) hablan de una satisfacción personal y el sentido de felicidad, otros retoman componentes más cognitivos sin dejar de lado lo afectivo, describiéndola como una interpretación y evaluación que hace el sujeto a las condiciones laborales, físicas, interpersonales y sociales y algunos, le dan un significado evaluativo del grado en que sus necesidades materiales y mentales se encuentran satisfechas. Por ello es necesario retomar algunas citas de algunos autores como Spitzer (1987, citado en Salazar Estrada *et al*, 2005, pág. 162) habla de una valoración que hace la propia persona de una serie de atributos tanto físicos como sociales y psicológicos Walker y Roser en (1987, en Salazar Estrada *et al*, 2005, pág. 162) plantean aspectos más vinculados con las necesidades vitales, como pueden ser desde el alimento y el cobijo hasta las asociadas con desarrollar un sentido de plenitud y felicidad. Dorsh (1995), conceptualiza la Calidad de Vida como “el

criterio a través del cual se juzga en qué medida las circunstancias de la vida aparecen como satisfactorias o insatisfactorias y necesitadas de mejora”. Finalmente Cuervo-Arango (1990, en Salazar Estrada *et al*, 2005, pág. 162) hablan de la satisfacción con la vida como un indicador subjetivo de Calidad de Vida y que al final se convierte en la búsqueda interminable por la felicidad en el transcurso de la vida.

Como podemos ver, la mayoría de autores conciben la Calidad de Vida como una construcción compleja y multifactorial sobre la que pueden desarrollarse algunas formas de medida objetivas a través de una serie de indicadores, pero su importancia radica en el peso que el sujeto dé a sí mismo respecto a su propia vivencia.

En términos generales y de acuerdo a las definiciones anteriores, podemos conceptualizar a la Calidad de Vida como un nivel de bienestar subjetivo por un lado y por otro en términos de presencia o ausencia de indicadores estándar más o menos objetivos, de lo que en consenso general las personas consideran que determina una buena vida, de lo cual se pueden desprender dos aspectos, uno que alude a la “felicidad” y el otro que contempla el “estado de bienestar” material.

Conjuntar ambos factores implica no solo establecer y constatar socialmente la presencia de indicadores “objetivos” de bienestar, generalmente relacionados con ingreso económico, vivienda, comunicación, urbanización, condiciones ambientales, educación y factores laborales entre otros, además de indicadores “subjetivos” como el sentimiento de satisfacción, felicidad y estado de ánimo positivo determinado por otros elementos psicológicos como son cogniciones y conductas.

De tal forma, los indicadores objetivos están referidos a realidades presentes en el contexto social físico de las personas y pueden centrarse en capital económico, material y social, es decir, recursos para la satisfacción de necesidades materiales para la subsistencia así como para generar comodidades y bienestar.

La Calidad de Vida está asociada a conceptos como; bienestar, satisfacción, felicidad y equilibrio. Por lo tanto podemos pensar en un concepto integrador y holístico, que conforma todas las etapas y dimensiones de la vida del ser humano como ente bio-psico-social y espiritual. De esta forma, la definición de dicho término responde al nivel de

satisfacción como al cumplimiento de expectativas y no es únicamente el establecimiento de un bienestar social.

Es así, que el analizar la Calidad de Vida de una sociedad significa analizar experiencias subjetivas de los individuos que la integran y la percepción que tienen de su existencia dentro de ella. Es importante conocer cuáles son sus condiciones objetivas de vida y qué condiciones tienen, para evaluar el grado de satisfacción que consiguen. Por otro lado es también importante considerar que hay elementos intangibles que potencializan y a su vez condicionan la Calidad de Vida de las personas, tales como los valores positivos que inciden en la autoestima, la motivación, la capacidad de logro, la armonía en las relaciones primarias y la adaptación y satisfacción con el entorno laboral y social.

Calidad de vida en el trabajo

Primeramente hay que entender que el trabajo es algo más que una fuente de remuneración, es una actividad humana fundamental para satisfacer necesidades, permitiendo el desarrollo de capacidades físicas y mentales, hay una relación estrecha en las condiciones propias de trabajo y el consumo que dan como resultado diversas expectativas de vida en busca de satisfacer necesidades que van desde lo básico hasta las socialmente determinadas

El término *Calidad de Vida Laboral*, tuvo sus orígenes en una serie de conferencias realizadas al final de los años 60`s y comienzos de los 70`s por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos de América y la fundación Ford. Dichas conferencias fueron impulsadas por el fenómeno de la "alienación del trabajador" simbolizado por las huelgas de los trabajadores de la planta de montaje de la General Motors, de Ohio (Pando Moreno, 2007). Los asistentes a estas conferencias consideraron que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía otras nociones; como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario y el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo. Si bien el concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en la década de los setenta hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como la Procter&

Gamble, General Motors, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de proyectos de calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas (Pando Moreno, 2007). Ante los gratos resultados de estas compañías, al final de los años 70, algunas otras compañías, entre ellas la Ford, aplicaron proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, por lo que muchos de ellos optaron por la calidad y aplicaron programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron. El término "Calidad de Vida en el Trabajo" (CVT) o su sinónimo "Calidad de Vida Laboral", ha sido definido por múltiples autores, de acuerdo con French (1996) la CVT es una "filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal". Gibson (1994) agrega que "es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional". Por lo tanto se puede decir que la calidad de vida en el trabajo busca el desarrollo personal del trabajador, como un medio para elevar la eficiencia empresarial. Robbins (citado en Pando Moreno, 2007) dice que la Calidad de Vida Laboral puede tener varios significados, pero que en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

Breilh (citado en Pando Moreno, 2007) define a la CVL como un nivel de bienestar subjetivo, por un lado, y por otro, en términos de presencia o ausencia de indicadores estándar más o menos objetivos, relacionados con el desempeño, expectativas, logros y bienestar en relación con el ámbito laboral, lo que el consenso general las personas consideran que determina una buena vida, de lo cual se pueden desprender dos aspectos: a) uno que alude a la "felicidad" y b) el otro que contempla el "estado de bienestar" material, siempre bajo un marco de un modo de vida determinado por la estructura económica de una sociedad.

Conjuntar ambos factores (subjetivos como ideales y objetivos como posesiones), implica no sólo establecer y constatar socialmente la presencia de indicadores "objetivos" de bienestar, concebidos desde fuera, generalmente relaciones con el ingreso económico, vivienda, comunicación, urbanización, condiciones ambientales, educación y factores

laborales entre otros, sino relacionarlos directamente con factores subjetivos, desde la percepción misma del sujeto, elementos como satisfacción, felicidad y el estado de ánimo positivo, determinado por otros elementos psicológicos, como cogniciones y calidad de vida dentro de lo laboral.

Delimitar el concepto de calidad de vida laboral desde una perspectiva psicosocial, como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades del desarrollo personal. Está sujeto a la valoración objetiva o subjetiva que el trabajador respecto a su expectativa del trabajo en relación con sus logros y necesidades, o también puede ser acotado desde la organización. Cuando se aborda desde una visión del trabajador, se destacan variables como las experiencias individuales en el trabajo, sus motivaciones, percepciones, expectativas y el grado de satisfacción del mismo. Si se aborda desde la organización, se alude a la toma de decisiones e implicaciones que tienen los trabajadores en el ámbito laboral, a su nivel de participación, así como las condiciones laborales, el clima organizacional y los aspectos estructurales y organizaciones del centro de trabajo.

Esta visión psicosocial de la calidad de vida no debe dejar fuera otras dimensiones que cobran cada día mayor relevancia y tiene que ver con: seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones de seguridad e higiene laboral, participación de trabajadores en los beneficios de la empresa, el reconocimiento laboral y profesional a su quehacer, la oportunidad de crecimiento profesional, la capacitación continua, los canales de comunicación, las diversas prestaciones, oportunidades de incorporar a la familia en el concepto de la empresa. Todas las anteriores variables forman un abanico amplio para el estudio y comprensión de calidad de vida laboral, condiciones objetivas y subjetivas, pero que, a fin de cuentas, encaminan hacia la mejora de las condiciones para un bienestar del trabajador en base al cumplimiento de las expectativas.

Perspectivas teóricas

El estudio de la calidad de vida laboral se ha abordado mediante dos perspectivas teórico-metodológicas, la calidad de vida en torno al trabajo y la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica (Segurado Torres, 2002). Difieren en sus objetivos por mejorar la calidad de vida en el trabajo, su objeto de estudio y el nivel de análisis de la vida laboral.

La perspectiva de la calidad de vida del entorno del trabajo tiene como meta mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. Analizando a la organización, entendiéndola como un sistema, tomando en cuenta cada subsistema que la integra. En cambio, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica se interesa más por el trabajador, analizando las distintas situaciones del trabajo en las que participa el individuo, destaca los aspectos subjetivos de la vida laboral.

La perspectiva denominada calidad de vida laboral psicológica busca la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Empero, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional para poder satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador.

Dimensiones de la CVL

La calidad de vida laboral se presenta como un término difícil de definir debido a su complejidad de dimensiones, es por eso que en base a las diversas definiciones anteriormente presentadas podemos mencionar que existen cuatro categorías de indicadores de CVL (Segurado Torres, 2002).

Categorías de Indicadores de la Calidad de Vida laboral

Indicadores Individuales	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacción laboral – Expectativas, motivación – Actitudes y valores hacia el trabajo – Implicación, compromiso, centralidad del trabajo – Calidad de vida laboral percibida
Medio Ambiente de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Condiciones de trabajo – Diseño ergonómico – Seguridad e higiene – Nuevas tecnologías – Análisis de puesto – Características y contenido del trabajo
Organización	<ul style="list-style-type: none"> – Organización del trabajo, efectividad y productividad – Organigrama, estructura y funcionamiento – Cultura y cambio organizacional – Participación y toma de decisiones – Factores psicosociales

Entorno
Sociolaboral

- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
- Condiciones de vida, prejubilación, estilos de vida
- Variables sociodemográficas
- Factores socioeconómicos : políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral
- Prevención de riesgos laborales

Fuente: Torres & Agulló (2002).

Enriquecimiento del trabajo

El interés por la calidad de vida laboral es estimulado por los esfuerzos para modificar el alcance de las habilidades de los individuos en un intento por motivarlos. Es así que Frederick Herzberg (Davis, 2000) en base a diversos estudios, postula que el medio más eficaz para motivar a los trabajadores era atender sus necesidades de orden mayor. Crea al “*enriquecimiento del trabajo*” en el que se busca la adición de nuevos motivadores a un puesto para hacerlo más satisfactorio, se busca la profundidad a un puesto a través de dotar a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo.

Frecuentemente implica el uso de factores que intentan motivar al empleado, en vez de solo mantener sus sentimientos satisfechos hacia el trabajo. Se le conoce como una forma de mejorar o cambiar para que cada trabajador este más motivado, proporcionándole la oportunidad de recibir reconocimiento, crecimiento y responsabilidad. El enriquecimiento del trabajo se da cuando las tareas son más difíciles, se alienta el logro, se ofrecen oportunidades de crecimiento y se otorgan responsabilidad, retroalimentación y reconocimiento. Empero, el empleado tiene la última palabra en cuanto a los que enriquece su trabajo, sólo la dirección reúne la información acerca de que es lo que enriquece las funciones y realiza los cambios en el sistema, atendiendo de manera adecuada los factores de mantenimiento de dichos cambios.

El resultado general es un enriquecimiento de roles que alienta el crecimiento y la autorrealización, alentando la motivación intrínseca, lo cual mejora el desempeño, la productividad y humanización del trabajo. Se modifica el trabajo para atraer al empleado a una necesidad de alto orden.

Modelo de J. Richard Hackman y Greg Oldham: características de funciones

J. Richard Hackman y Greg Oldham crearon un enfoque de características de funciones del enriquecimiento del trabajo, en él se identifican cinco dimensiones básicas, las cuales afectan el estado psicológico de un empleado, lo que tiende a elevar el desempeño, la satisfacción y calidad de trabajo, reduciendo la rotación y el ausentismo.

Variedad de habilidades: permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requieren de diferentes habilidades (pensar y realizar), considerando más estimulante las funciones de gran variedad a causa de la gama de habilidades implicadas, librándose de la monotonía.

Identificación con las tareas: permite ejecutar un fragmento completo del trabajo, es decir, las tareas se amplían de tal manera que es posible producir un bien en su totalidad o una parte identificable de este, en vez de una pequeña repetición de trabajos que parecen tener una pequeña relación con todo.

Significación de tareas: se refiere al grado de impacto, que de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene su trabajo en otras personas, es decir que su trabajo es importante y contribuye a la organización y/o la sociedad.

Autonomía: otorga a los trabajadores cierta reserva y control sobre sus decisiones en el trabajo, fundamental para el sentido de responsabilidad. Es decir, cada empleado es responsable de sus actos, teniendo cierta libertad para tomar decisiones sin tener que consultarlo con el personal de altos mandos.

Retroalimentación: se refiere a la constante información que les hace saber a los miembros de una organización qué tan bien se desempeñan, incluyendo crítica constructiva y elogios. Puede proceder directamente del trabajo o ser ofrecida verbalmente por la dirección y otros empleados, siendo positiva o negativa. Debe ser anticipada y continua, ya que en las labores se invierte gran tiempo de la vida de cada persona, por lo que es importante conocer el desempeño para hacer las adecuaciones pertinentes. (Davis, 2000)

Las claves sociales influyen en las percepciones

En ocasiones los cambios que se buscan no se logran, esto puede ser debido a las claves sociales, los fragmentos de información que los empleados reciben de su contexto social. La clave del enriquecimiento de funciones radica en el uso que den los empleados a las claves sociales provistas por sus compañeros y otros individuos para arribar a su propia percepción de sus funciones. Este procesamiento de información social consta de tres elementos: las sugerencias de los compañeros acerca de las características de las funciones que cuentan para ellos, que pueden ofrecer su modelo personal acerca del peso relativo de cada una de las dimensiones básicas y por último, los compañeros pueden transmitir claves directas e indirectas sobre sus juicios acerca de las dimensiones. Es por esto que los administradores deben de manejar adecuadamente el contexto social de los cambios de trabajo. Además de tomar en cuenta el costo/beneficio de dichos cambios.

Objetivos

Objetivo general

Conocer la percepción de los trabajadores acerca de su Calidad de Vida, para generar estrategias que permitan el desarrollo de la organización y de su capital humano.

Objetivos específicos

- Conocer la percepción de los trabajadores acerca de la calidad de vida que le brinda la organización.
- Identificar el nivel de Calidad de Vida Laboral que tiene la Organización.
- Diseñar estrategias acordes a las necesidades de los trabajadores que lleven al mejoramiento de la Calidad de Vida de la Organización.

Método

Debido a las características de la investigación y población a estudiar, el método que se utiliza es el estudio de caso, ya que nos permitirá conocer de una manera más profunda las variables a investigar en la población seleccionada, utilizando vías cualitativas.

Eisenhard, (1989, citado en Martínez Carazo, 2006) concibe un estudio de caso como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

El caso a estudiar es una empresa de hospedaje, con una categoría de cuatro estrellas, en Mazatlán, Sinaloa, que cuenta con 200 empleados.

Se realizarán cuestionarios y entrevistas a empleados de los niveles jerárquicos básicos de la organización (operativo, supervisión y dirección), de los departamentos de: seguridad, alimentos y bebidas, mantenimiento, división cuartos, almacén, cocina, restaurante, ama de llaves, administración, lavandería, reservaciones y ventas, ventas y contabilidad.

Con esta investigación se busca comprobar, en base a la percepción de los trabajadores, la existencia de las siguientes variables en el trabajo de cada uno de ellos: variedad de habilidades, identificación con las tareas, significación de las labores, autonomía y retroalimentación.

Además de las anteriores variables, se busca la comprobación de los indicadores descritos por Segurado Torres (2002): Indicadores Individuales (satisfacción laboral, expectativas, motivación, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, centralidad del trabajo, calidad de vida laboral percibida), medio ambiente de trabajo (condiciones de trabajo, diseño ergonómico, seguridad e higiene, nuevas tecnologías, análisis de puesto, características y contenido del trabajo) y organización (organización del trabajo, efectividad y productividad, organigrama, estructura y funcionamiento, cultura y cambio organizacional, participación y toma de decisiones, factores psicosociales, aspectos sociales, comunicación, clima laboral).

Referencias

- Bespali, Y. (1996). Calidad de vida: ¿valor bioético? *Relaciones*, , 6-7.
- Bobes J, G. M. (1993). Desarrollo histórico del concepto de Calidad de Vida. *Monografía de Psiquiatría* , 5-11.
- Davis, K. y. (2000). Calidad de Vida Laboral. En K. y. Davis, *Comportamiento Humano en el Trabajo* (págs. 316-327). México: Mc Graw Hill.
- Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios . (2002). *Calidad de Vida en el Trabajo: Percepciones de los Trabajadores*. Chile: Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios .
- Dorsh, F. (1995). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
- French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional*,. Prentice .
- Gibson, J. y. (1994). *Las organización: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill .
- González Baltazar Raquel, G. H. (2007). Calidad de Vida en el Trabajo: Un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud* , 115-123.
- González Menéndez, Ricardo, Calzadilla Fierro, Luis, Amador Montero, Jesús, Miguez, Beatriz, Caravia, Frank, Vargas, Frank, Castillo,Heidy, Soria,Yamila(2004). Calidad de vida en estudiantes de medicina y enfermería. *Revista del Hospital Psiquiátrico de la Habana, Volumen 1 No.1*, 5-9.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento y Gestión* , 165-193.
- Organización Mundial de la Salud (1949) Construction in basic documents. Ginebra, OMS.
- Pando Moreno, M. y José Guadalupe Salazar Estrada. (2007). Calidad de Vida en el Trabajo y la Salud Mental Positiva. *Evaluación e Intervención Social* , 81-109.
- Ramírez, M. (1992), "Teoría General de turismo", 2da Edición, Editorial Diana.244
- Salazar Estrada, José Guadalupe, Pando Moreno, Manuel, Arana Beltrán, Carolina, Heredia Loza, Diana Violeta, (2005) Calidad de vida: hacia la formación del concepto. *Revista en Investigación en Salud*. Vol. VII • Número 3, pág. 161-165.
- Salazar Estrada José Guadalupe, F. R. (2007). Calidad de Vida Laboral desde una Perspectiva Sociológica vs Psicológica. *Temas de Condiciones de Trabajo y Salud Mental* .
- Salazar Estrada, J. G. (2001). Trabajo y Calidad de Vida. *Salud y Trabajo* , 12-19.
- Segurado Torres, A. y Esteban Agulló Tomás. (2002). Calidad de Vida Laboral: Hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema* , 828-836.

BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR UN PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL COMO ESTRATEGIA FISCAL DE UNA EMPRESA



Autores

Luis Alberto Silva
Vázquez
Víctor Job Paredes
Cuahquentzi
Edith Hernández Flores

*Universidad Autónoma de
Tlaxcala*
CA. Estrategia e innovación
en las organizaciones
vazlu_8901@hotmail.com

RESUMEN

Actualmente, todas las organizaciones tienen el gran reto de establecer estrategias que les permitan un mayor desarrollo. Un factor de gran trascendencia para lograrlo es el capital humano, a través de formas que busquen alternativas que contribuyan a que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo. Teorías hablan de diferentes factores que influyen a esto, pero consideramos que son el salario y las prestaciones lo de mayor impacto. Por otro lado, también las empresas se preocupan por obtener utilidades, entonces, ¿cómo lograr que tanto patrón como trabajador se beneficien? Una de las alternativas utilizadas por las grandes empresas es la implantación de un plan de previsión social, el cual debe ser acorde a las necesidades de la empresa. Este permite optimizar las estructuras salariales, generando beneficios fiscales, laborales y sociales que impactan a las empresas y al trabajador.

Por ello, el objetivo de esta ponencia es presentar una propuesta de implantación de un plan de previsión social, partiendo del análisis de la normatividad, ejemplificando escenarios que permiten mostrar el impacto que genera un plan de previsión social, destacando sus beneficios.

Palabras clave: relación laboral, previsión social, estrategia fiscal.

Actualmente, todas las organizaciones tienen el gran reto de establecer estrategias que les permitan un mayor desarrollo. Un factor de gran trascendencia para lograrlo es el capital humano, el activo más importante, al cual debe ponerse atención. Una forma es buscar alternativas que contribuyan a que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo, teorías hablan de diferentes factores que influyen a esto, pero consideramos que son el salario y las prestaciones lo de mayor impacto. Por otro lado, también las empresas se preocupan por obtener utilidades, entonces, ¿Cómo lograr que tanto patrón como trabajador se beneficien?

Una de las alternativas utilizadas por las grandes empresas es la implantación de un plan de previsión social, la cual debe ser acorde a las necesidades de la empresa. Este permite optimizar las estructuras salariales y generando beneficios fiscales, laborales y sociales que impactan a las empresas y al trabajador. Como se explicara en los siguientes apartados.

Análisis de la normativo y conceptual

En la dinámica del trabajo como fuente de ingresos y de desarrollo, para una gran parte de la Población Económicamente Activa, debe verse como trabajo digno o decente en el que se respete plenamente la dignidad humana del trabajador; la no existencia de la discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; así mismo se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

Así mismo, la relación de trabajo se da por cualquier acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

De acuerdo con el artículo 21 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), la relación de trabajo nace en preciso momento en que se contrata al trabajador para que preste sus servicios, ya sea una persona física a otra física o moral mediante el pago de un salario. A partir de

ahí se desprende su importancia, en las obligaciones que adquiere el patrón desde el momento de la contratación de sus trabajadores.

En el artículo 8º de la LFT se menciona que trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

En esta misma ley el artículo 10 establece que Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. En caso de que el trabajador conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

Las obligaciones que contrae el patrón y el trabajador se encuentran en el artículo 132 de la LFT, de las que se pueden mencionar:

- Pagar los salarios e indemnizaciones a los trabajadores.
- Proporcionar instrumentos de trabajo.

La relación laboral queda estipulada en un contrato donde se manifiesta la voluntad por parte del trabajador y del patrón, mencionando en cláusulas tanto derechos como obligaciones de las partes. Para esto existen dos tipos de contratos: individual o colectivo de trabajo

El contrato individual del trabajo es aquel por el cual el trabajador y el empleador se obligan recíprocamente, el primero a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación y el segundo a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

Ríos Espinoza (1999) considera que el contrato individual de trabajo posee diferentes características, las cuales se muestran a continuación:

- Nominado, ya que se encuentra reglamentado en la ley laboral.
- Dirigido, esto altera la regla contractual por cuanto el Estado fija los límites mínimo o máximos del contrato (jornada, remuneración etc.) esto con el objeto de novelar la desigualdad entre partes.

- Bilateral, ya que procede obligaciones para ambas partes.
- Oneroso, porque ambas partes esperan y obtienen una ventaja económica de la prestación de la contraparte.
- Conmutativo, debido a que las prestaciones se miran como equivalentes.
- Es un contrato de tracto sucesivo, ya que las obligaciones de las partes se cumplen sucesivamente a lo largo de la duración del contrato.
- Consensual, que basta con la voluntad de las partes que éste se realice.

En general, los elementos principales del contrato de trabajo son: el trabajo bajo dependencia y subordinación, y por otra la remuneración, pero existen otras obligaciones adicionales que son importantes de este contrato.

En cuanto al contrato colectivo de trabajo, también llamado convenio colectivo de trabajo. Es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores. También, en caso de que no exista sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y a los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, entre etcétera).

Así como las condiciones de trabajo se estipulan por escrito en los contratos mencionados, las demás prestaciones que el patrón otorgue a los trabajadores previamente analizadas se deben de presentar también por escrito en un documento el “plan de previsión social”.

La naturaleza del salario y la previsión social, en el derecho laboral el salario es un elemento fundamental que existe en la relación laboral, la cual constituye por dos caracteres: uno de ellos es la contraprestación del servicio (pago) y el de configurarse como una obligación del patrón, exigible por el trabajador como un derecho, por constituir precisamente el objeto directo que pretende éste como su principal fuente de ingreso.

El significado y alcance del concepto de salario, en el ámbito social, se desprende no solo de la definición legal sino también a la luz del análisis sistemático de otros preceptos contenidos en la ley laboral, para determinar las notas características que lo componen: a) retribución, b) pagada por el patrón y c) por su trabajo (Morales Ramirez, 2010).

El artículo 82 de la LFT, define al salario como: “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” y en el artículo 58 señala que en la jornada “es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo”. Con base en estos dos preceptos, el alcance de la expresión “por su trabajo” comprende no solo el desarrollo efectivo de la actividad laboral, sino que también abarca, conforme al sistema de cómputo de la jornada, la disponibilidad para trabajar y la permanencia en la fuente de trabajo.

Aspectos generales de la previsión social

El concepto de “previsión social” (PS) tiene un antecedente en el siglo XIX, el cual permite el origen de la protección a los trabajadores. Nació originariamente para abordar las necesidades apremiantes de la clase obrera en las primeras épocas de la sociedad industrial, bajo ella se previeron los riesgos más inmediatos que pudieran afectar a la vida y a la capacidad del trabajador: accidentes y enfermedades de trabajo, invalidez, vejez y muerte. El calificativo “social” tipificó a este concepto como el nacimiento de los seguros sociales como instrumentos específicos de protección de necesidades y fijó la responsabilidad social de todas las personas utilizadoras del trabajo ajeno. (Cueva, 1984). Mario de la Cueva (1984) definió a la previsión social como “el apoyo económico otorgado a los trabajadores así como a sus familias en caso de sobrevivir la falta de medios para subsistir por motivos naturales o involuntarios”, derivados de accidentes, enfermedades, paros forzosos, invalidez, vejez o fallecimiento.

La opinión de Bornacini y Cols (citado en Salazar Leal, 2006) define la previsión social como: "El conjunto de prestaciones proporcionadas por el patrón a sus trabajadores, que no constituyen una remuneración a sus servicios, pues no se entregan en función del trabajo, sino como un complemento que procura el bienestar del trabajador y de su familia en los aspectos de salud, cultural, deportivo, social y en general, que contribuyen al desarrollo integral del ser humano".

El artículo 8o, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) establece que se consideran como previsión social, las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas, tendientes a su superación física, social, economía o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia. En ningún caso se considerara previsión social a las erogaciones efectuadas a favor de personas que no tengan el carácter de trabajadores o de socios o miembros de sociedades cooperativas.

De acuerdo al analizar el concepto de previsión social que menciona la LISR, se observa que es amplio, ya que deja una brecha para que cualquier erogación se pueda considerar dentro de este concepto. Por lo que en este sentido la LISR en sus artículos 31 y 109 en su, fracción XII, y VI respectivamente, a manera enunciativa más no limitativa, señala algunos conceptos que se consideran como previsión social, los cuales se citan a continuación:

- Fondo de ahorro.
- Primas de seguros de vida otorgados en beneficio de los trabajadores.
- Fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social.
- Gastos médicos.
- Subsidios por incapacidad.
- Becas educacionales para los trabajadores e hijos.
- Guarderías infantiles.
- Actividades culturales y deportivas.

De la lista anterior, la LISR, menciona un tratamiento especial para estas prestaciones, por lo que la deducibilidad para el patrón que las otorgue será inminente. De acuerdo al concepto de previsión social, las prestaciones se pueden clasificar a lo siguiente:

Cuadro N° 1 Prestaciones que se consideran previsión social y su alcance

Prestación	De acuerdo al concepto de PS, atiende a
Fondo de ahorro	Superación económica
Primas de seguros de vida otorgados en beneficio de los trabajadores.	Necesidad futura
Fondos de pensiones y jubilaciones	Necesidad futura
Gastos médicos	Contingencia futura
Subsidios por incapacidad.	Contingencia futura
Becas educacionales para los trabajadores e hijos	Superación cultural
Guarderías infantiles.	Superación económica
Actividades culturales y deportivas.	Superación cultural

Fuente: Elaboración propia (2013)

Las prestaciones que se les otorguen a los trabajadores son diversas, las cuales deben atender uno de los conceptos señalados para su deducibilidad. Cabe mencionar que en el artículo 8 de la LISR, señala que el beneficio de las prestaciones se extiende a la familia del propio trabajador.

La previsión social se puede abordar desde el punto de vista laboral (Ley federal del trabajo) y desde el punto de vista fiscal (Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento), así como la Ley del Seguro Social en cuanto a la integración del salario. A continuación se aborda cada uno de estos.

Previsión social desde el punto de vista laboral

La esencia de las prestaciones de previsión social, constituyen prestaciones adicionales al salario y a las establecidas por la ley, por lo que no forman parte del salario, por lo que para el otorgamiento de dichas prestaciones no es necesario observar el salario por cada trabajador, ya que una de las características de estas prestaciones, es que deben otorgarse de manera general.

El objetivo de la previsión social es otorgar prestaciones adicionales al salario del trabajador, a fin que estos ingresos le permitan acceder a ciertos bienes materiales con el propósito de elevar su calidad de vida y la de su familia.

Es importante mencionar que las prestaciones de la previsión social se otorgan por la simple existencia de la relación laboral y no por el trabajo que realiza el trabajador, por tal razón, dichas prestaciones quedan excluidas para efectos de indemnización, en términos de los artículos 84 y 89 LFT, los cuales señalan que para determinar el monto de la indemnización se tomara como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a ésta, incluyendo la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones que reciba el empleado por su trabajo.

Las prestaciones adicionales al salario, desde el punto de vista laboral, se ha tratado de simular los salarios a través del uso de dichas prestaciones, por lo que es necesario que los patrones que deseen u otorgar éstas analicen las implicaciones que pueden traer en materia fiscal, laboral y la seguridad social.

Previsión social desde el punto de vista fiscal

Desde el punto fiscal la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), puntualiza las características y condiciones de la Previsión Social, para que aquella Persona ya sea Física o Moral, pueda ejercer el derecho a la deducción de dicha erogación. En el Artículo 31 fracción XII de la LISR, establece los requisitos para su deducibilidad, los cuales se explican en el cuadro N°2.

Cuadro N°2. Requisitos para la deducibilidad de acuerdo a la LISR

Requisito	Descripción
Generalidad	El otorgamiento de las prestaciones de previsión social, serán deducibles para el patrón, cuando las otorgue de manera general en beneficio de todos los trabajadores. Se considerara que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando las mismas se establezcan de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley.
a) Trabajadores sindicalizados	<ul style="list-style-type: none"> En el supuesto de que la persona moral tenga dos o más sindicatos. Se considerara que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando, sean las mismas para todos los trabajadores del mismo sindicato, aun cuando éstas sean distintas en relación con las otorgadas a los trabajadores de otros sindicatos de la propia

persona moral, de acuerdo con sus contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Requisito	Descripción
b) Trabajadores no sindicalizados	Las erogaciones deducibles que se efectúen sean en promedio aritmético por cada trabajador no sindicalizado, en un monto igual o menor que las efectuadas por cada trabajador sindicalizado. No se consideran para determinar promedio aritmético: <ul style="list-style-type: none">• Aportaciones de seguridad social.• Primas de seguros de vida y gastos médicos.• Aportaciones a fondos de ahorro.• Fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los del IMSS Fuente: Elaboración propia (2013)

De acuerdo al inciso b del cuadro anterior, se presenta a continuación, la fórmula para el cálculo del promedio aritmético anual de previsión social por cada trabajador sindicalizado (artículo 40 RISR).

Cuadro No.4 Fórmula para la determinación del promedio aritmético

	Suma total de prestaciones a trabajadores sindicalizados durante el ejercicio inmediato anterior
(/)	Número de todos los trabajadores correspondientes al mismo ejercicio
(=)	Promedio aritmético anual de previsión social

Fuente: Elaboración propia con datos del artículo 40 RISR (2013).

Ejemplo del cálculo del promedio aritmético. Se muestra los montos de las prestaciones otorgadas al total de trabajadores sindicalizados y no sindicalizados.

Ejemplo Cálculo del promedio aritmético

Concepto	Monto total otorgado a	
	Trabajadores sindicalizados	Trabajadores no sindicalizados
Primas de seguros de vida y gastos médicos	400,000.00	250,000.00
Vales de despensa	950,000.00	580,000.00
Fondo de ahorro	220,000.00	100,000.00
Becas educacionales	120,000.00	280,000.00
Subsidios por incapacidad	60,000.00	15,000.00
Guarderías infantiles	70,000.00	80,000.00
Actividades deportivas	380,000.00	120,000.00
Total	2,200,000.00	1,425,000.00
Menos:		
Conceptos que no se consideran para promedio aritmético		
Primas de seguros de vida y gastos médicos	400,000.00	250,000.00
Fondo de ahorro	220,000.00	100,000.00
	620,000.00	350,000.00
Previsión Social base para promedio	1,580,000.00	1,075,000.00

Como se observa en el cuadro anterior, las prestaciones otorgadas a los trabajadores sindicalizados, son superiores que las otorgadas a los no sindicalizados, por lo que a continuación, se muestra en el mismo ejemplo, el cálculo para la determinación de la deducibilidad de las prestaciones otorgadas a trabajadores no sindicalizados.

Cálculo del promedio aritmético anual de previsión social para cada trabajador sindicalizado (artículo 40 RISR)

	Sindicalizados		No sindicalizados	
A) Suma total de prestaciones a trabajadores sindicalizados durante el ejercicio inmediato anterior	\$1,580,000.00		\$	1,075,000.00
B) Total de trabajadores del año anterior		50		36
C) Promedio aritmético anual	$\frac{A}{B}$	31,600.00		29,861.11
Prestaciones deducibles de trabajadores no sindicalizados				29,861.11

De acuerdo al resultado, se puede observar que el promedio aritmético de los trabajadores sindicalizados es superior al promedio de trabajadores no sindicalizados, por lo que se considerará que la previsión social que se otorga a los trabajadores no sindicalizados, se efectúa en forma general

Continuando con los requisitos establecidos en la RISR y la LSS, para la previsión social, se describen los siguientes.

Cuadro No.5 Requisitos de deducibilidad de acuerdo al RISR

Requisito	Descripción
Efectuarse en territorio nacional	Los gastos que se hagan por concepto de previsión social deben efectuarse en territorio nacional, excepto los relacionados con aquellos trabajadores que presten sus servicios en el extranjero, los cuales deberá estar relacionados con la obtención de los ingresos del contribuyente.
Efectuarse en relación con trabajadores y familias de éstos	Los gastos que se hagan por concepto de previsión social deben efectuarse en relación con trabajadores del contribuyente y en su caso: <ul style="list-style-type: none"> • Cónyuge o la persona con quien viva en concubinato. • Ascendientes o descendientes, cuando dependan económicamente del trabajador. • Los menores de edad con dependencia económica y vivan en el mismo domicilio del trabajador. En prestaciones por fallecimiento no es necesaria la dependencia

Límite de previsión social otorgada a no sindicalizados

El monto de las prestaciones de previsión social, excluidas las aportaciones de seguridad social, las aportaciones a los fondos de ahorro, a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la LSS, referidos el su artículo 33 LISR, las erogaciones realizadas por concepto de gastos médicos y primas de seguros de vida, no podrá exceder del 10 veces el SMGZ que corresponda al trabajador, elevado al año.

Fuente: Elaboración propia (2013)

Para entender el límite de deducibilidad otorgado a trabajadores no sindicalizados, se observa el siguiente ejemplo:

Determinacion del monto deducible de las prestaciones de prevision social		
	Trabajador 1	Trabajador 2
Monto total de las prestaciones de prevision social otorgadas a los trabajadores no sindicalizados	\$ 225,000.00	\$ 257,500.00
SMG del area geografica del trabajador (zona A 2013)	64.76	
(x) 10 veces	10	
(=) 10 veces el SMGZ trabajador	647.60	
(x) Dias del año	365	
(=) 10 veces el SMGZ trabajador, elevado al año	236,374.00	
	236,374.00	236,374.00
Monto no deducible de las prestaciones otorgadas a los trabajadores no sindicalizados por cada uno	\$ -	\$ 21,126.00
Monto deducible de las prestaciones otorgadas a los trabajadores no sindicalizados por cada uno	\$ 225,000.00	\$ 236,374.00

Como se observa en el ejemplo, para el trabajador 1, las prestaciones otorgadas, serán deducibles en su totalidad, debido a que no rebasa del tope, mientras que para el trabajador 2, solo será deducible tope de los 10 SMG, debido a que las prestaciones otorgadas son superiores

En el mismo artículo 31 de la LISR, describe las condiciones para el otorgamiento de algunas prestaciones.

Cuadro No.6 Condiciones de deducibilidad de prestaciones

Prestación	Condición para su otorgamiento
Fondo de ahorro	El monto de las aportaciones efectuadas por el contribuyente sea igual al monto aportado por los trabajadores, la aportación del contribuyente no exceda del trece por ciento del salario del trabajador, sin que en ningún caso dicha aportación exceda del monto equivalente de 1.3 veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año.
Primas de seguros de vida	Serán deducibles si los beneficios de dichos seguros cubran la muerte del titular o en los casos de invalidez o incapacidad del titular para realizar un trabajo personal remunerado de conformidad con las leyes de seguridad social, que se entreguen como pago único o en las parcialidades que al efecto acuerden las partes.
Primas de seguros de gastos médicos	Asimismo, serán deducibles los pagos de primas de seguros de gastos médicos que efectúe el contribuyente en beneficio de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2013)

Tratamiento de la previsión social acuerdo a la Ley del el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Entre las prestaciones que pueden considerarse previsión social se encuentran las cuotas que se pagan por concepto de jubilaciones o haberes de retiro lo cual IMSS paga al trabajador cuando este cumpla los requisitos correspondientes a las semanas de cotización o los años cumplidos, aunado a esto el patrón puede contratar cualquier tipo de plan privado, en este sentido el Art. 27, fracción VIII de la Ley del Seguro Social (LSS) excluye la integración de salario las cantidades aportadas con fines sociales, los cuales son las cantidades pagadas para constituir fondos de algún plan, los cuales deben de cumplir con los requisitos de generalidad a todos los trabajadores y dictaminarse por actuario registrado ante la CONSAR, llevar a cabo el registro del mismo plan en su página de Internet dentro de los 60 días después si lo constituyen después del 31 de mayo.

La fracción II del Artículo 27 de la misma ley determina que no integran salario los gastos por servicios médicos, hospitalarios y dentales que requiera el trabajador incluso por la adquisición de anteojos, siempre que dicha prestación se otorgue de manera eventual, así mismo los pagos de las diferencias que el IMSS no cubre en el caso de incapacidad temporal ya que esta únicamente cubre el salario a partir del cuarto día y solo el 60% del mismo, tales diferencias no integraran salarios siempre y cuando exista sindicato, de lo contrario integrara el Salario Base de Cotización (SBC), además de que las ya

mencionadas prestaciones no se paguen al trabajador de manera directa en efectivo sino que sean contratados por el patrón en el caso de capacitación y adiestramiento.

Previsión social y sus efectos para el trabajador

El trabajador tendrá beneficios adicionales sin pago de impuesto que están contenidos en el artículo 109 de la LISR, mismos que contemplan exenciones para el trabajador, algunas en su totalidad y otras con ciertos límites. Por lo que a continuación se analiza los límites de exención y los requisitos necesarios.

Cuadro No.7 Requisitos para la exención de ISR

Prestación de previsión social	Requisito	Exención para ISR
Indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades,	Que se concedan de acuerdo con las leyes, por contratos colectivos de trabajo o por contratos Ley.	No hay límite. (artículo 109 fracción II)
Jubilaciones, pensiones, haberes de retiro, así como las pensiones vitalicias u otras formas de retiro.	No exceda de 15 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente. Por el excedente se pagará el impuesto	Se deberá considerar la totalidad de las pensiones y de los haberes de retiro pagados al trabajador a que se refiere la misma, independientemente de quien los pague. (artículo 109 fracción III)
Reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral	se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo	No hay límite. (artículo 109 fracción IV)
Subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga	Se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.	A) Ingresos por sueldos. B) Prestaciones de previsión social. 1. Si $A + B < 7$ veces SMGZ elevado al año, entonces la previsión social está exenta en su totalidad. 2. Si $A + B > 7$ veces el SMGZ elevado al año, entonces, solo está exento 1 SMGZ elevado al año. 3. Cuando los ingresos por salarios sumen más de siete SMG de área elevado al año, entonces la previsión social exenta será de un SMG del área geográfica elevado al año.

Fuente: Elaboración propia con datos de la LISR (2013)

De acuerdo a lo analizado en el cuadro anterior, se muestran algunos ejemplos, donde trabajadores de la misma empresa, con algunas prestaciones de previsión social que les fueron otorgadas, y se requiere determinar el monto del ingreso exento y gravado del ISR.

Concepto	A	B	C
Sueldo anual	40,000.00	110,000.00	140,000.00
Otras prestaciones no limitadas (Exentas)			
Seguros de vida	10,000.00	15,000.00	15,000.00
PRESTACIONES LIMITADAS:			
• Vales de despensa	4,000.00	13,000.00	17,000.00
• Ayuda guarderías	5,000.00	11,000.00	8,000.00
• Becas educacionales	5,000.00	17,000.00	8,000.00
Suma prestaciones limitadas	14,000.00	41,000.00	33,000.00
TOTAL	64,000.00	166,000.00	188,000.00
Limite			
62.33 X 365 X 7	165,461.80	165,461.80	165,461.80
1 SMG elevado al año	23,637.40	23,637.40	23,637.40
PREVISIÓN SOCIAL EXENTA	14,000.00	23,637.40	23,637.40
PREVISIÓN SOCIAL GRAVADA	0.00	17,362.60	9,362.60

De acuerdo a lo antes expuesto, se observa que el trabajador A la previsión social percibida está exenta en su totalidad, debido a que no rebasa el monto de 7 veces el SMG elevado al año, mientras para los trabajadores B y C, como las prestaciones percibidas si rebasan del tope señalado, entonces del monto de previsión social percibido, solo está exento 1 SMGZ elevado al año, y la diferencia se considera como ingreso gravado, el cual está sujeto a retención del ISR.

Por lo que es necesario cuidar los montos que se otorga al trabajador por concepto de previsión social, para que no se vea perjudicado con la retención del impuesto anual.

Plan de previsión social

En la implementación de un Plan de Previsión Social, en el cual se estipula por escrito las prestaciones que el patrón otorgará. Se busca apoyar a los trabajadores en su economía ante la falta de medios para enfrentar las consecuencias de situación imprevistas, así como contribuir en la prosperidad de su nivel de vida y la de su familia, mas no retribuir el servicio que prestan.

Así pues, atendiendo la empresa a su capacidad económica y atendiendo las necesidades del personal, es libre para determinar las prestaciones bajo este concepto, es conveniente considerar:

- Realizar un análisis previo en la organización: con este se detectarían las necesidades de los trabajadores, así como los recursos y medios de los que responde la empresa para cubrirlas. Para este punto se detectó que los trabajadores requieren la prestación de despensa, fondo de ahorro y reembolso de gastos médicos.
- Comparar el mercado laboral: si es posible revisar las prestaciones de otras empresas de la misma actividad, con las que se van a otorgar con el fin de:
 - Evaluar la conveniencia de proporcionar servicios similares o mayores.
 - Detectar las prestaciones que puedan proporcionar abusos por parte del trabajador, convirtiéndose en una carga financiera.
 - Evitar la entrega de prestaciones que no se ajustan a las necesidades de los trabajadores e incluso del sector económico al que pertenece la empresa.
- Valorar el costo-beneficio para las partes: revisar los requisitos que deben cumplir las erogaciones por este concepto para su deducibilidad para el patrón y no acumulación al ingreso y salario base de cotización de los trabajadores, definir los beneficios que la empresa quiere y puede otorgar, considerando su impacto entre los empleados:
 - Disminuir la rotación del personal,
 - Motivación para el desempeño de sus actividades.
 - Promover estabilidad y seguridad.

Ciertamente, no existe un modelo de plan de previsión social, debido a que es un traje hecho a la medida de la capacidad de la empresa y las necesidades de los trabajadores, sin embargo el formato como mínimo debe contener los siguientes datos:

- Constitución y vigencia. Indicar la fecha de inicio, así como la fecha de publicación para todos los trabajadores, como la vigencia de dicho plan.

- Objeto. Básicamente se menciona que el plan tiene como objeto de otorgar prestaciones de previsión social establecidas en ley, las cuales apoyaran al desarrollo de los trabajadores y su familia.
- Conceptos. Se describen las palabras clave, que en adelante del plan se mencionaran
- Participantes: Se hace mención de que partes participan en dicho plan.
- Beneficiarios (trabajadores y familiares). Se señala que las prestaciones tienen alcance para los trabadores como sus familiares.
- Prestaciones que lo integran. Se detalla las prestaciones otorgadas por el patrón, así como las condiciones de otorgamiento, periodicidad.
- Aspectos generales.

Finalmente, es ampliamente recomendable para cualquier empresa que quiera motivar a sus trabajadores buscar implantar un plan de previsión social que como ya se mencionó integra prestaciones adicionales que contribuirán a elevar la calidad de vida del trabajador y de sus familiares, por supuesto que este plan deberá estar acorde a la capacidad económica de la empresa y a las necesidades de los trabajadores. Lo cual permitirá además de apoyar a sus trabajadores y que este satisfechos, aprovechar los beneficios fiscales, laborales y sociales, ya explicados en párrafos anteriores.

Conclusiones

Después de analizar la normatividad se confirma que los colaborados, son como un elemento esencial en las organizaciones, que es necesario revisar la parte contractual, y en especial las remuneraciones que perciben así como las prestaciones mínimas que la ley obliga a otorgar. Con el análisis de prestaciones que el patrón puede otorgar a los trabadores, se recurre a la planeación fiscal (economía de opción), donde se beneficia al patrón que otorga prestaciones de previsión social, así como a los trabajadores, elevando su nivel económico y social, asegurando mayor estabilidad en los puestos.

A través de los ejemplos planteados se observa que las prestaciones de previsión social que pueda otorgar el patrón deben analizar su alcance, los requisitos que establece la LISR y su reglamento en cuestión de deducibilidad para el patrón y la exención del

ingreso para el trabajador, así como, la LSS en cuestión de integración para el salario, ya que todos estos elementos son de vital importancia para que un plan de previsión social tenga realmente el impacto en los aspectos fiscales, laborales y sociales que se mencionaron en este documento.

Por último, los beneficios que hemos observado en la práctica y que se plasman en esta ponencia son en relación a lo fiscal, es que permite realizar deducciones por la prestación de previsión social que impacta en la base gravable de los impuestos, además de que cumpliendo con ciertos requisitos no impactar en cuanto a la integración salarial de los trabajadores. Aunado que estas prestaciones otorga beneficios a favor de los trabajadores tendientes a su superación física, social, económica y/o cultural que les permita mejorar su calidad de vida y la de su familia.

Referencias

- Cueva, M. d. (1984). *El nuevo derecho mexicano del trabajo* (Tercera ed.). México: Porrúa.
- Diario Oficial de la Federación. *Ley del Impuesto sobre la Renta*. 2012. México
- Diario Oficial de la Federación. *Ley Federal del Trabajo*. 2012. México.
- Diario Oficial de la Federación. *Ley del Seguro Social*. 2012. México.
- Morales Ramirez, M. (2010). *Biblioteca Jurídica Virtual*. Obtenido de Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM: www.juridicas.unam.mx
- Ríos Espinoza, M. E. (1999). *Sueldos y Salarios y su Registro*.
- Salazar Leal, A. (2006). Conceptos cercanos a las prestaciones de pervisión social. *Nuevo Consultorio Fiscal*(400).

ESTUDIO DIAGNÓSTICO SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN PRESENTES EN PERSONAL MÉDICO DE UN HOSPITAL DE SALUD PÚBLICA



Autores

Tirso Javier Hernández
García
Ventura Germán
Sánchez Monjaraz
Ma. del Rosario García
Velázquez

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias
Económico Administrativas
Gl. Gestión y desarrollo
empresarial*

*thernan@uaeh.edu.com
germansm_@hotmail.com
rosy_gave@hotmail.com*

RESUMEN

Con el paso de los años las organizaciones de salud se vuelven cada día más complejas, toda vez que van adquiriendo diferentes formas, dimensiones y especializaciones, haciendo difícil de determinar la forma de actuar en relación con la gestión del personal. Las actitudes, valores, conductas y compromisos dependen de la forma en que un trabajador es dirigido por sus superiores. Hoy en día, existe la necesidad de que las organizaciones desarrollen una cultura de liderazgo transformacional, donde haya un propósito, un sentimiento de familia, compromisos a largo plazo, intereses mutuos y un gran sentido de interdependencia. El presente estudio consistió en determinar los estilos de dirección presentes en personal médico de un hospital de salud pública, utilizando para ello el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio, así como asociarlos a algunos datos sociodemográficos. La muestra estuvo compuesta por 252 subordinados. Los principales resultados indican una orientación hacia el ejercicio de un estilo de dirección transaccional, así como la variable socio-demográfica que más se correlaciona es la antigüedad del personal.

Palabras clave: liderazgo transformacional, organización pública, personal médico.

Introducción

Con el paso de los años las organizaciones de salud públicas se vuelven cada día más complejas, toda vez que van adquiriendo diferentes formas, dimensiones y especializaciones, haciendo difícil de determinar la forma de actuar en lo relacionado con la gestión del personal. La velocidad con que crece la demanda por parte de los derechohabientes es mayor al incremento del personal, de la infraestructura y medicamentos necesarios, lo cual provoca de manera continua brotes de protestas e inconformidades, tanto de los pacientes y familiares, como de los propios trabajadores de la salud, al verse imposibilitados unos de acceder a los servicios básicos hospitalarios y otros de no contar con los recursos elementales para ofrecer una atención adecuada. Sumado a ello, existen variables de tipo organizacional y demográfica que se encuentran inherentes al trabajador, estableciendo una relación positiva o negativa con los estilos de liderazgo que ejercen los directivos y que de alguna manera determinan la conducta de un empleado en el desarrollo de sus funciones. El interés de la presente investigación surge precisamente al observar como el personal médico, a lo largo de los años sufre por cuestiones como: el trato en sí derivado de las enfermedades de los pacientes, las quejas e inconformidades de familiares, la falta de más personal para atender a tantos enfermos, la insuficiencia de infraestructura y medicamentos, la inequidad de funciones, entre otras cosas derivadas de las actividades propias de ese tipo de trabajadores. En este sentido, el rol que juegan los directivos es determinante ya que las acciones que puedan ejercer dentro de este tipo de escenarios influirá de forma positiva o negativa sobre los empleados y estos a su vez ejercer actitudes que favorezcan o no a su desempeño laboral.

El personal médico y su función

La profesión médica requiere de formación para enfrentarse a las cambiantes necesidades de los pacientes, desarrollar actividades de investigación para monitorizar la evolución de los mismos y aumentar sus habilidades psicomotoras y su conocimiento cognitivo a medida que la tecnología avanza. El servicio médico hospitalario está compuesto de médicos, enfermeras, pasantes, internos, auxiliares de enfermería, entre otros, ofreciendo asistencia de cuidados agudos para pacientes con una enfermedad grave y problemas médicos, psicológicos y sociales complejos. Estos pacientes suelen

ser más dependientes y están más gravemente enfermos que los clientes en el pasado, asociado con hospitalizaciones más cortas. Como resultado de ello, la práctica médica en cuidados agudos ha pasado a ser más especializada y compleja. Un aspecto importante en el ejercicio de esta profesión, es que deben ser conscientes de cómo cuidan la salud y la enfermedad en las diferentes culturas. La atención que no está adaptada culturalmente puede ser más costosa e inefectiva (Rosas, 2007).

Para que el personal médico cumpla con su cometido, depende en gran parte de buenos directivos, que los impulsen y motiven a realizar sus actividades por convicción más que por obligación, es por ello que se requiere realizar estudios diagnósticos de manera continua para conocer los estilos de dirección y la forma en que impactan en el personal, para con ello propiciar cambios oportunos que beneficien el trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Hernández, 2010).

El liderazgo transformacional

El liderazgo es un aspecto muy importante de la Administración, ya que uno de los requisitos indispensables para ser un buen administrador es tener la capacidad de poder dirigir a otros con efectividad. Los administradores deben utilizar todos aquellos elementos que estén a su alcance con el propósito de poder combinar los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos deseados por el grupo y que indudablemente deberán estar alineados con los de la organización. La clave para lograr esto, es el desempeño de una clara función administrativa y la observancia de un cierto grado de discreción en la autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados. En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las "teorías de liderazgo transformacionales" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los

seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión (House y Singh, 1987).

Burns (1978:3) ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo – beneficio (Bass, 1999-I, 1999-II). El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti (Mendoza, 2005:117). El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985:20).

El líder Transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a Transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla (Salazar, 2006). Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento y define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994).

Un verdadero líder transformacional podría maximizar su potencial cuando está dispuesto a dedicar en cualquier momento todo lo que son, para aceptar a todos los que les pueda caer bien (Bass, 1998). El liderazgo transformacional, se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se conoce a los líderes transformacionales por mover o cambiar cosas “a lo grande” al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos, una visión especial del futuro. Como sucede con los líderes carismáticos, los seguidores confían, admiran y respetan al líder transformacional.

El Modelo de Liderazgo Transformacional de Bass – Avolio

Uno de los principales modelos de liderazgo transformacional es el desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), profesores e investigadores de la Universidad de Binghamton, New York, en Estados Unidos. El instrumento es conocido como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones Líder y Seguidor (Vega y Zavala, 2004). El Liderazgo Transformacional, como proceso organizacional, toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos. Avolio (1997) señala que para ser una organización sustentable, se necesita de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. Se están requiriendo personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en forma constante para ser más autónomas y amplíen su repertorio conductual, de manera que les permita ser más flexibles y tomar decisiones oportunas. Este cambio pasará por un replanteamiento en la manera en que los expertos, organizaciones y empresarios son dirigidos (Cuoto, 1997).

Dentro de este mismo tópico, Bennis (1999, en Avolio, 1997) observa que se está produciendo una redefinición de las relaciones entre líder y seguidor en las organizaciones norteamericanas, donde hay un movimiento desde estilos directivos a más colaborativos, de manera que se incrementa la participación y estimulación de los trabajadores. En este ambiente turbulento y competitivo se necesitarán formas más plásticas y creativas de organización, y que estén dispuestas a invertir, acrecentar y recompensar el capital intelectual de los trabajadores, así mismo recalca que el liderazgo es una de las claves para crear en las Organizaciones la arquitectura social, capaz de

generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores. Aún más, plantea que las organizaciones sólo aprovechan el 5 a 10% de las habilidades de los empleados, siendo el desafío para los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades de los subordinados (Cuoto, 1997).

Planteamiento del problema

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en los próximos diez años se debe de contar con condiciones laborales más seguras y utilizar prácticas directivas más eficaces en los hospitales y centros de salud (The World Health Report, 2006). Desde el ámbito mundial hasta el nacional, las organizaciones de salud se han mantenido durante años enfrascadas en una lucha permanente por mejorar las condiciones económicas y laborales de sus recursos humanos, así como enfrentar la necesidad de utilizar prácticas directivas más eficaces, que posibiliten mejorar la gestión y administración de los mismos en todos los niveles jerárquicos de la propia organización, orientando estos esfuerzos en el desencadenamiento de conductas positivas en beneficio del propio trabajador y en la atención de los usuarios que reciben un servicio médico, para que éste se dé con calidad y calidez.

Los sistemas de salud pueden ser transformados de manera que la gente valore la equidad del servicio, la participación de los agentes de salud y el conocimiento de los directivos. Para lograrlo, se requiere de nuevas estrategias de liderazgo para la salud, de ahí que el sector público tiene que tener un papel importante en la dirección eficaz y hacer hincapié en el hecho de que esta función debe ejercerse a través de modelos de colaboración de diálogo sobre políticas con múltiples interesados, porque esto es lo que la gente espera (The World Health Report, 2008). En México se han producido diversas manifestaciones por el personal médico del ámbito de la salud, a través de una serie de demandas relacionadas con su quehacer laboral, como la que expusieron las enfermeras integrantes del Comité Nacional de los Hospitales Públicos de la República Mexicana, al señalar que por las actividades que desempeñan en el trato y cuidado de un gran número de pacientes, al cabo de los años llegan a padecer enfermedades como problemas de circulación, falta de sueño, irritabilidad, gastritis y estrés laboral, destacando también la necesidad de que las autoridades que están al frente de los hospitales les brinden

mejores condiciones de trabajo y un mayor apoyo en la realización del mismo (Rodríguez, 2007).

Son muchos los problemas que pueden identificarse en los hospitales de salud pública, debido principalmente a la gran variedad de personal que labora en esos lugares y a la cantidad de usuarios que cotidianamente acuden a solicitar un servicio de atención médica, lo cual invita a desarrollar una gran cantidad de líneas de investigación encaminadas a atender esa problemática diversa. No obstante, para la presente investigación se desea conocer ¿Cuál es el estilo de dirección que prevalece en el personal médico de un hospital de salud pública y de qué manera se relaciona con algunas variables sociodemográficas?

Justificación

En los últimos años diversos investigadores han manifestado interés en el estudio del liderazgo (J. Bono y T. Judge, 2004), propiciando también que el contexto global obligue a las empresas a interesarse en este tópico (J. Feinberg, C. Ostroff y W. Burke, 2005). El liderazgo se desarrolla mediante un crecimiento personal y se podría realizar en cada uno de ellos, un líder (McCollum, 1999). Es por ello, que existe la necesidad de que las organizaciones desarrollen una cultura de liderazgo transformacional, donde haya generalmente un sentido de propósito y un sentimiento de familia, en donde los compromisos sean a largo plazo, donde los líderes y seguidores compartan intereses mutuos, pero con un sentido de interdependencia (B. Bass y B. Avolio, 1993). Las instituciones hospitalarias públicas inducen a problemas de coordinación entre sus miembros, sufriendo la incompetencia de los profesionales, las dificultades de libertad de acción y las respuestas disfuncionales por parte de los directivos a los problemas organizacionales (L. Cabrera, P. López, S. Salinas, J. Ochoa, I. Marín, y L. Haro, 2005).

Con la presente investigación se pretende obtener un conocimiento explicativo sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo y algunas variables organizacionales y demográficas en el personal médico de una institución pública del sector salud, utilizando para ello un modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass y Bruce Avolio adaptado en México por Ignacio Mendoza (2005), haciendo los ajustes específicos al contexto local de acuerdo con las características de la población objetivo. Así mismo, se

pretende enriquecer el aspecto teórico y práctico y que esta investigación sirva de motivación para poder realizar estudios comparativos posteriores.

Objetivo general

Realizar un estudio diagnóstico sobre los estilos de liderazgo que prevalecen en el personal médico de un hospital de salud pública y cómo se relacionan con algunas variables sociodemográficas.

Hipótesis

H₁: El estilo de liderazgo que más prevalece en el personal médico del hospital de salud pública es el transaccional.

H₂: La antigüedad del personal médico tiene una relación significativa con el estilo de liderazgo que más prevalece en el personal médico.

Metodología

Unidad de análisis

Se aplicaron los instrumentos de medición a 252 trabajadores del área médica de un hospital de salud pública, Los principales criterios de inclusión considerados fueron que el personal médico ocupe plaza de base y que laborara en el turno matutino.

Instrumento de medición

Se aplicó el instrumento de medición MLQ 5x, desarrollado originalmente por Bass y Avolio (2000) y adaptado al contexto mexicano por Ignacio Mendoza (2005). Se incluyeron algunas variables socio demográficas. Así mismo, se aplicó una prueba de confiabilidad utilizando para ello el coeficiente Alpha de Cronbach, mismo que arrojó resultados de 0.88, los cuales fueron considerados como aceptables.

Resultados

La población de encuestados se integró del 56.4% mujeres y el 43.6% hombres. El 44.8% cuenta con una edad de 36 años en adelante, mientras que el 25.4% tiene entre 24 y 30 años, el 19.8% tiene entre los 31 y 35 años, estando sólo el restante 9.9% entre 18 y 23 años, es decir el personal más joven. El 49.2% atiende entre 6 y 10 pacientes diariamente, el 21.8% de 11 a 15 enfermos, el 18.7% a más de 15 pacientes durante su turno de labores, y el 10.3% de atiende de 1 a 5 pacientes. El 27.4% tiene una antigüedad

de 1 a 5 años, el 23.8% de 6 a 10 años, el 20.6% de 21 años en adelante, el 14.7% de 11 a 15 años y el 13.5% de 16 a 20.

Para probar la primera hipótesis de investigación se analizó las puntuaciones obtenidas por el personal médico, mismas que se señalan en la Tabla 1. Como se puede observar, las puntuaciones medias más altas se obtuvieron en la dimensión correspondiente a administración por excepción pasiva (media = 3.39), después en la dimensión referente a Premio Contingente (media = 3.33), mientras que las más bajas fueron para la dimensión la dimensión Administración por Excepción Activo (media = 3.12) y de Laissez-Faire (media = 2.34).

Tabla 1 “Media, mediana, moda y desviación estándar de cada una de las dimensiones del modelo MLQ”

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas			
		Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Transformacional	Influencia idealizada (atributo)	3.19	3.25	3.00	0.96
	Influencia idealizada (conducta)	3.17	3.20	3.00	1.00
	Inspiración motivacional	3.24	3.40	3.00	1.03
	Estimulación intelectual	3.14	3.15	2.50	0.95
	Consideración individual	3.16	3.15	3.00	1.01
	Tolerancia psicológica	3.23	3.25	3.00	0.91
Transaccional	Premio contingente	3.33	2.30	1.00	1.12
	Administración por excepción activo	3.12	3.25	3.50	0.81
	Administración por excepción pasiva	3.39	3.50	3.00	1.00
No - Liderazgo	Laissez-faire	2.34	2.35	2.00	1.01
Variables de Resultado	Satisfacción	3.22	3.35	3.00	0.82
	Esfuerzo extra	3.15	3.50	4.00	1.06
	Efectividad	3.28	3.50	3.00	0.92

Fuente. Elaboración propia

Con ello se puede decir que la hipótesis de investigación uno, se acepta, ya que el estilo de liderazgo que más prevalece en el personal médico del hospital de salud pública es el transaccional, en lo referente a la Administración por Excepción Pasivo y Premio Contingente. Esto indica que el personal directivo se aparece en la acción cuando las

desviaciones e irregularidades han ocurrido, es decir, aparecen cuando no se satisfacen los estándares esperados.

En la Tabla 2 y 3, se muestran los rangos de antigüedad laboral, identificándose diferencias estadísticamente significativas con la dimensión de Influencia Idealizada (atributo), cuyas medias más altas correspondieron al personal que tiene de 21 años en adelante (media = 3.56; $p = 0.048$). En la dimensión Influencia Idealizada (conducta), las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 1 a 5 años de antigüedad (media = 3.56; $p = 0.002$). En la dimensión Inspiración Motivacional, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.43; $p = 0.028$).

En la dimensión Consideración Individual, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 21 años en adelante de antigüedad (media = 3.51; $p = 0.016$). En la dimensión Tolerancia Psicológica, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.27; $p = 0.048$). En la dimensión Premio Contingente, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.06; $p = 0.016$). En la dimensión Administración por Excepción Activo, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.54; $p = 0.003$). En la dimensión Administración por Excepción Pasivo, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 11 a 15 años de antigüedad (media = 3.05; $p = 0.001$).

En la dimensión Satisfacción, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 1 a 5 años de antigüedad (media = 3.42; $p = 0.025$). En la dimensión Esfuerzo Extra, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 1 a 5 años de antigüedad (media = 3.42; $p = 0.020$). Finalmente en la dimensión Efectividad, las puntuaciones medias más altas fueron para el personal que tiene de 21 años en adelante de antigüedad (media = 3.48; $p = 0.028$).

Tabla 3 “Diferencia de medias de las dimensiones del MLQ con la Antigüedad”

Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	N	F	p
Administración por Excepción Pasivo			4.642	0.001
• De 1 a 5 años	2.9529	69		
• De 6 a 10 años	2.9000	60		
• De 11 a 15 años	3.0541	37		
• De 16 a 20 años	2.8971	34		
• De 21 años en adelante	2.2981	52		
Satisfacción			2.813	0.026
• De 1 a 5 años	3.4239	69		
• De 6 a 10 años	3.3167	60		
• De 11 a 15 años	3.3243	37		
• De 16 a 20 años	2.8088	34		
• De 21 años en adelante	3.3221	52		
Esfuerzo Extra			2.976	0.020
• De 1 a 5 años	3.4203	69		
• De 6 a 10 años	3.2333	60		
• De 11 a 15 años	3.3986	37		
• De 16 a 20 años	2.7132	34		
• De 21 años en adelante	3.3173	52		
Efectividad			2.919	0.022
• De 1 a 5 años	3.4819	69		
• De 6 a 10 años	3.4542	60		
• De 11 a 15 años	3.3581	37		
• De 16 a 20 años	2.8971	34		
• De 21 años en adelante	3.4856	52		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Tabla 4 “Diferencia de medias de las dimensiones del MLQ con la Antigüedad”

Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
Influencia Idealizada (Atributo)			2.438	0.048
• De 1 a 5 años	3.4529	69		
• De 6 a 10 años	3.4292	60		
• De 11 a 15 años	3.3986	37		
• De 16 a 20 años	2.9338	34		
• De 21 años en adelante	3.5673	52		
Influencia Idealizada (Conducta)			4.294	0.002
• De 1 a 5 años	3.5616	69		
• De 6 a 10 años	3.3167	60		
• De 11 a 15 años	3.4392	37		
• De 16 a 20 años	2.7647	34		

Dimensiones del MLQ/Antigüedad	Media	n	F	p
• De 21 años en adelante	3.5385	52		
Inspiración Motivacional			2.779	0.028
• De 1 a 5 años	3.3261	69		
• De 6 a 10 años	3.1958	60		
• De 11 a 15 años	3.4392	37		
• De 16 a 20 años	2.7279	34		
• De 21 años en adelante	3.3750	52		
Consideración Individual			3.111	0.016
• De 1 a 5 años	3.2391	69		
• De 6 a 10 años	3.3208	60		
• De 11 a 15 años	3.3378	37		
• De 16 a 20 años	2.7353	34		
• De 21 años en adelante	3.5144	52		
Tolerancia Psicológica			2.430	0.048
• De 1 a 5 años	3.3478	69		
• De 6 a 10 años	3.3458	60		
• De 11 a 15 años	3.3784	37		
• De 16 a 20 años	2.7868	34		
• De 21 años en adelante	3.2885	52		
Premio Contingente			3.113	0.016
• De 1 a 5 años	2.6087	69		
• De 6 a 10 años	2.8250	60		
• De 11 a 15 años	3.0608	37		
• De 16 a 20 años	2.1618	34		
• De 21 años en adelante	2.6827	52		
Administración por Excepción Activo			4.036	0.003
• De 1 a 5 años	3.3623	69		
• De 6 a 10 años	3.4708	60		
• De 11 a 15 años	3.5473	37		
• De 16 a 20 años	2.8088	34		
• De 21 años en adelante	3.2885	52		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

La hipótesis dos también es aceptada, ya que la antigüedad es la que más diferencias significativas presentó en relación con el modelo de Liderazgo, ya que 11 de las 13 dimensiones fueron positivas, lo cual indica que es importante considerar la experiencia laboral del personal médico del hospital de salud pública, ya que es determinante en los estilos de dirección que deben adoptar los directivos.

Conclusiones

Administración por Excepción Pasivo y Premio Contingente del modelo MLQ, son dimensiones que pertenecen al estilo de liderazgo transaccional, lo cual significa que los

directivos motivan al personal a intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios, lo cual no es malo del todo, el problema es que no siempre se cuenta con los recursos necesarios para mantener éstos vínculos de interés con los trabajadores.

La antigüedad es la que más diferencias significativas presentó en relación con el modelo de Liderazgo MLQ, ya que 11 de las 13 dimensiones fueron positivas. Es decir, únicamente en las dimensiones Estimulación Intelectual, perteneciente al estilo de liderazgo transformacional, y Laissez – Faire, de la dimensión No Liderazgo, no fueron significativas. Esto significa que no existe un tipo de liderazgo bien equilibrado por parte de los directivos, sobre todo en personas cuya antigüedad se encuentra entre los primeros años o bien en personal que tienen más de 21 años de servicios. Es importante considerar que en esos extremos de antigüedad laboral, al inicio o al final, es cuando un trabajador es más vulnerable.

Referencias

Avolio, B. (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press. Recuperado de:
http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm

Bass, B. M. y Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly (PAQ), pp. 113-116.

Bass, B. M. (1999-I). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology, pp. 16-18.

Bass, B. M. (1999-II). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), pp. 9-32.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. U.S.A. Free Press, p. 20.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly. 17(1), pp. 112-118.

Bass, B. (1998). Transformational leadership: industrial Military and Educational Impact Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bass, B. y Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.

Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901-910.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York, Harper & Row.

Cabrera, L., Rojas, P., Salinas, S., Ochoa, J., Marín, I. y Haro, L. (2005). Burnout syndrome among Mexican hospital nursery staff. *Revista Médica IMSS, México*, 43(1), pp. 11-12.

Cuoto, R. (1997). Social capital and Leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational. Working Papers. Academy of Leadership Press. http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm

Feinberg, J., Ostroff, C. y Burke, W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 471-488.

Hernández, T. (2010). el liderazgo transformacional y su influencia sobre el síndrome de burnout, en el personal de enfermería y trabajo social del hospital general Pachuca, Hidalgo, tesis doctoral, UAT,

House, J. y Singh, V. (1987). Organizational Behavior: Some New directions for I/O Psychology. Capítulo del *Annual Review of Psychology*, p. 23.

McCollum, B. (1999). Leadership development and self-development: an empirical study. *Carrer Developmente International*, 4(3), pp. 149-156.

Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.

Rodríguez, R. (2007). Enfermeras piden a los reyes magos un mejor sueldo. *EL UNIVERSAL*. México, D.F. <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/147250.html>

Rosas, S. (2007). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) en personal de Enfermería del Hospital General Pachuca. Universidad Autónoma de Querétaro, México, Tesis de Maestría en Psicología del Trabajo.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones Educativas que aprenden?, *Unirevista* - Vol. 1, n° 3, Julio, Universidad de Viña del Mar, Chile, p. 1-12.

The World Health Report, (2006). Health workers: a global profile. Working together, within and across countries, pp. 148-149.

The World Health Report, (2008). Primary Health Care: Now More Than Ever. Leadership and effective Government pp. 81-85.

Vega, C. y Zavala, G. (2004). Tesis: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Bass y Avolio al contexto chileno, Depto. de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago de Chile, pp. 10-12.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS PUESTOS OPERATIVOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ZACUALTIPÁN, HIDALGO



Autores

María Martina Olvera
Hidalgo
María Magdalena
Pacheco Rivera

*Universidad Tecnológica de
la Sierra Hidalguense*

*olvera860@hotmail.com
licmale@live.com*

RESUMEN

La detección de necesidades de capacitación es una herramienta que ayuda y orienta en la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de las organizaciones. Ésta da a conocer las áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un análisis que permita identificar las necesidades de capacitación y establecer propuestas de mejora para potencializar las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. Para ello se selecciona y diseña una técnica de investigación para la recopilación de información, mediante la aplicación de cuestionarios, para después analizar y mostrar mediante la representación gráfica e interpretación, los resultados obtenidos para diagnosticar las necesidades que existen en la industria de la confección de la ciudad de Zacualtipán, Hidalgo.

Palabras clave: detección, necesidades, capacitación, conocimientos.

Industria textil y de la confección en México

El desarrollo de la industria textil fue la punta de lanza del crecimiento industrial, sin embargo, el desarrollo del sector textil no fue seguido por otros sectores industriales de la misma forma que lo haría en otros países donde evidenciamos un despegue industrial. Por tanto la historia de la industrialización en México, es en gran medida, al menos hasta 1930. La importancia relativa de la industria textil en México hizo que los gobiernos se preocuparan -tanto de una perspectiva fiscal como de fomento por recabar y publicar datos de la misma desde mediados del siglo XIX, como no lo harían de ningún otro sector manufacturero. Esto ha hecho posible el desarrollo de un trabajo historiográfico mucho más ilustrado sobre el desenvolvimiento de este sector industrial que de cualquier otro.

Hacia mediados del siglo XIX, México tenía la industria textil más grande y moderna de América Latina, y se comparaba favorablemente incluso con la de varios países europeos. No, obstante el desenvolvimiento de la misma a lo largo del siglo XIX sería lento y estructuralmente diverso, rezagándose con respecto al del conjunto de las naciones industrializadas, e incluso de países como Brasil y Japón a quienes aventajaban grandemente a mediados del siglo.

Después de la independencia, países como Argentina y Brasil aceptaron su papel “natural” de productores de materias primas y de importaciones de productos manufacturados. México en cambio trato de establecer su propia industria textil de algodón como la base para industrializarse.

Una razón fundamental para explicarse el prematuro desarrollo de la industria textil mexicana con respecto a otros países de América Latina radica en el tamaño del mercado. Hacia 1820 la población mexicana era de poco más de 6, 500, 000 habitantes. Esto la hacía solamente 32% más pequeña que la estadounidense y la más grande de América Latina.

Los problemas que enfrentaría la industria textil mexicana durante el siglo XIX fueron, la protección del algodón en rama que genero serios problemas en el abastecimiento de este insumo fundamental para la industria textil, la escasez y el alto costo relativo de los

trabajadores calificados y el débil crecimiento del mercado mexicano de las manufacturas. Esto último fue producto del estancamiento de la economía mexicana, tanto en términos de población, como de ingreso.

A pesar de las difíciles circunstancias económicas y en gran medida adaptándose a las mismas, la industria textil mexicana continuó creciendo entre 1843 y 1879. Además la industria integro en este periodo los procesos de hilados, tejidos y aumento su tamaño promedio.

Durante el porfiriato, el crecimiento de la vías ferroviarias y el establecimiento de un mejor marco jurídico a través de una serie de reformas al sistema fiscal, el nuevo Código de Comercio de 1884, el establecimiento de nuevo Código de Minería y el desarrollo de una legislación bancaria, la industria formo parte de este proceso creciendo entre 1878 y 1910 a una tasa de 3.5%. Para la industria textil el porfiriato fue el periodo de mayor prosperidad y productividad. (Galvarriato, 1999).

A partir de 1994, a raíz de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), el sector textil se ha visto reactivado en esta misma dirección. Como se recordará, al entrar en vigor este tratado, se dio por terminado el convenio textil que limitaba las exportaciones, con lo que las compañías estadounidenses de esta rama encontraron en las actividades de maquila en México una alternativa para trasladar las operaciones que tenían en Asia. En este contexto, México desplazo a China como el mayor exportador de prendas de vestir a Estados Unidos.

La industria de la confección de ropa en México es intensiva en la ocupación de mano de obra. Actualmente se estima que existen 435,000 personas trabajando en el ramo de la confección de ropa, de las cuales 25%- más de 100,000-, están dedicadas a la maquila.

La confección mexicana es un polo de atracción de negocios a nivel internacional, y esto se debe al costo de la mano de obra, a su calidad, y a la desgravación de aranceles que hemos tenido a partir del TLC. México cuenta con una mano de obra de excelente calidad, de rápido aprendizaje y de un bajo costo para el mercado extranjero.

En el estado de Hidalgo, la Secretaría de Desarrollo Estatal ha informado que el sector textil- confección es el principal empleador de mano de obra. En 1993 tenía 412 unidades económicas y cinco años después operaba con 654; en el mismo periodo, el personal ocupado aumento 121.3%, lo que demuestra el dinamismo de esta actividad. A lo largo de los últimos siglos, se desarrollaron en mayor medida las actividades manufactureras y el comercio, uno de los factores determinantes fue la ubicación geográfica del municipio sobre la Sierra Alta Hidalguense, siendo desde entonces de menor importancia aquellas relativas al aprovechamiento del campo. En el transcurso del siglo XX se desarrolla la confección de prendas de vestir, perdiendo importancia las actividades tales como la curtiduría, elaboración de zapatos, fundición, fabricación de campanas entre otras.

Esto se ha logrado gracias a que el gobierno estatal se ha interesado en ampliar la base industrial y ha logrado convenios con muchas y diversas empresas de este sector, para que se instalen en el Estado. Además, muchas empresas hidalguenses están dedicadas a exportar, por lo que se espera que el sector textil- confección en el estado de Hidalgo, se incremente en forma importante. Una muestra de ello es el municipio de Zacualtipán de Ángeles, donde se encuentra una de las empresas con tecnología de punta más importante en América Latina. La fabricación de ropa en pequeños talleres se remota a la década de los cuarenta, cuando Gabriel Farah, emigrado sirio-libanés, estableció un negocio de confección de overoles.

La confección de ropa en Zacualtipán se realiza en pequeños talleres familiares y microempresas que emplean de 10 a 20 trabajadores; la mayoría de ellas trabaja por encargo en los aspectos más sencillos del proceso de producción y se articula con medianas y grandes empresas del país que les proveen los diseños y patrones necesarios. El equipo de uso más frecuente está conformado por maquinas eléctricas de cortar y coser con capacidad para la elaboración de ojales, presillas, costura de cierres y resortes; cuenta, además, con planchas de vapor.

Las microempresas más exitosas han incorporado maquinaria de mayor complejidad como las de coser *overlock*, la *hand of all* de pega botón, orleadora y de ojal; presilladoras, cortadoras, pretinadoras, planchadoras y calderas.

Las micro y pequeñas empresas producen un promedio mensual aproximado de 16,000 piezas, mientras que las de mayor tamaño superan las 62,000 unidades. La producción se comercializa básicamente en el mercado nacional. En primer lugar, en las tiendas de autoservicio del Distrito Federal: Aurrera, Liverpool, Comercial Mexicana, Gigante, Suburbia, De Todo y Sears. En segundo centros comerciales de los estados de Chiapas, Campeche, Nuevo León, Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Veracruz, Aguascalientes y otros.

La actividad manufacturera se ha concentrado en Zacualtipán; en este Municipio operan cerca de 40 talleres o microempresas maquiladoras especializadas en la producción de pantalones y camisas sport y de vestir para adultos y niños (Madueño, 1999).

Marco teórico

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de los cuales las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función a sus objetivos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, así como, desarrollo de habilidades y competencias (Dessler, 2009).

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de conducta.

Transmisión de información. Información sobre la organización sus clientes, productos y servicios políticas, reglas y reglamentos. (Dessler, 2009)

Desarrollo de habilidades. Mejora las habilidades y destrezas de las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, maquinarias y herramientas. (Dessler, 2009)

Desarrollo de actitudes. Desarrolla y modifica la conducta, actitudes negativas por favorables, adquiere conciencia de las relaciones y mejora la sensibilidad hacia las personas como los clientes internos y externos. (Dessler, 2009)

Desarrollo de conceptos. Desarrolla ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos. (Dessler, 2009)

Objetivos de la capacitación

Objetivo general

Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada. (B., Jr, & Davis, 2007)

Objetivo particular

Incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad, promover un ambiente de mayor seguridad en el empleado, ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen mediante la capacitación, promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajador, facilitar la supervisión del personal. (B., Jr, & Davis, 2007)

Proceso de capacitación

1. Determinación de las necesidades de capacitación.
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Ejecución del programa de capacitación.
4. Control y evaluación del programa de capacitación

Determinación de las necesidades de capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta la estructuración y desarrollo de planes, programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa o institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

Objetivo de la detección de necesidades de capacitación.

Detectar en forma sistémica y sistemática las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la organización para el cumplimiento de metas de mediano y largo plazo. (B., Jr, & Davis, 2007)

Propósitos del DNC

- Definir la situación problemática de la empresa catalogando los problemas, lo que en realidad se hace.
- Realizar una comparación entre lo ideal y lo real, es decir, lo que debería hacerse y lo que en realidad se hace.
- Definir y describir quien necesita la capacitación, que áreas y en qué tiempo se requiere.
- Determinar los planes y programas para efectuar los eventos de capacitación, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Problema de investigación

En la actualidad, vivimos en un mundo globalizado en donde las empresas deben ser competitivas para poder posicionarse y mantenerse en el mercado, nuestro gobierno ha impulsado la creación de las pequeñas y medianas empresas, en donde se da asesoría, apoyo y seguimiento a los empresarios que deseen emprender un negocio.

La detección de necesidades de capacitación permitirá identificar las áreas de oportunidad en los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano y a la vez integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente sus actividades,

para posteriormente definir planes y programas de capacitación orientados a mejorar las áreas de oportunidad encontradas en el análisis.

Existen varias empresas que han aplicado la detección de necesidades de capacitación para reorientar y planear sus capacitaciones, tal es el caso del Departamento Administrativo de la función Pública en Colombia bajo la Dirección del Maestro Fernando Antonio Grillo Rubiano, Coordinado por la Maestra Ángela Mejía Jaramillo, su objetivo fue identificar las necesidades de capacitación de los servidores públicos por área de trabajo para cumplir con su misión, para el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los proyectos que realizan. Los aspectos que consideraron para llevar a cabo su DNC fueron: la misión de la entidad, los proyectos que realizan, las funciones bajo su responsabilidad, el desempeño y los informes emitidos por el control interno sobre la gestión por la dependencia. (Mejía Jaramillo, 2004)

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en empresas como Teradyne y Hewlett Packard se han ejecutado con gran éxito aunque Bohlander afirma que los datos de la investigación son una entrada de información para analizar a las personas, sin embargo, aunque la evaluación del desempeño puede revelar quien no cumple con las expectativas, no siempre la mejor manera de resolverlas son las capacitaciones, se tiene que realizar un análisis sobre los temas que si pueden integrar un programa de capacitación y cuáles no. Los factores que utilizan estas empresas para realizar su detección de necesidades son: Disciplina analítica, de comunicación, planeación de programas, cultura empresarial y funciones específicas para cada área de aplicación. (Bohlander & Snell, 2008)

El Maestro Jorge R. Salazar Cantón profesor de la Universidad Autónoma de Yucatán realizó un proyecto de las necesidades de Capacitación en empresas comerciales y de servicio. Un estudio comparativo entre 60 empresas de la Ciudad de Mérida Yucatán, México. En donde los objetivos de este trabajo fueron determinar las necesidades de capacitación y si existe diferencia significativa entre éstas desde la percepción de directivos, mandos medios y trabajadores operativos, además de verificar si la capacitación ha producido resultados favorables en el desempeño de la organización. Los aspectos que se abordaron en la investigación fueros: Motivación, logística, ventas,

control administrativo, herramientas tecnológicas, administración del personal, mercadotecnia, seguridad e higiene, mantenimiento, producción, ingeniería financiera y fiscal. (Tanolla, 2010)

Con base en lo anterior se puede observar la necesidad de realizar la detección de necesidades de capacitación en la industria de la confección con la finalidad darle al empresario las herramientas necesarias para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de su personal y con ello mejorar su eficiencia en la realización de sus actividades.

Pregunta principal

¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación de los puestos operativos de las empresas de la industria de la confección de Zacualtipán Hidalgo?

Preguntas secundarias

¿Con que frecuencia las empresas de la industria de la confección capacitan a su personal?

¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones que tienen los niveles operativos de la industria de la confección en Zacualtipán?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el área de producción y que están originando retrasos en la producción?

¿Qué conocimientos y habilidades requiere el trabajador para mejorar su desempeño?

Objetivo general

Identificar las necesidades de capacitación de los puestos operativos mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora a través del desarrollo de programas de capacitación de las empresas de la industria de la confección de Zacualtipán Hidalgo.

Objetivos específicos

- Determinar con qué frecuencia las empresas de la industria de la confección de Zacualtipán capacitan a su personal con la finalidad de diagnosticar la cultura que tienen los empresarios sobre la capacitación.
- Identificar las principales responsabilidades y funciones que tienen los niveles operativos con la finalidad de conocer y comparar el desempeño real con las actividades y tareas que un puesto exige a sus ocupantes.
- Analizar los problemas existentes en el nivel operativo para identificar las causas que están originando los inconvenientes y sean tomados como temas de capacitación.

Justificación

A fin de dirigir un proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, se hace imprescindible satisfacer las necesidades existentes en la empresa que contribuya al logro de los objetivos establecidos. Por ello la Detección de Necesidades de Capacitación se considera la parte medular del proceso. La información que brinda constituirá los antecedentes indispensables para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas correspondientes, para ello es indispensable realizar previamente un análisis el cual permitirá identificar áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos y habilidades del nivel operativo para mejorar el desarrollo de las funciones, además de orientar la estructura de un paradigma de capacitación basado en las necesidades reales y no en la intuición.

El realizar un análisis implica una investigación sobre la productividad de la empresa, se analizan problemas, carencias o limitaciones, así como, las causas que las originan para estar en posibilidad de subsanarlas, así mismo, las necesidades futuras para prevenirlas. Por lo tanto se podrán resolver problemas específicamente del nivel operativo, tales como: Conocimientos y adaptación al puesto, niveles de desempeño, desarrollo de habilidades, conducta y comportamiento organizacional, conocimiento y adaptación a la innovación tecnológica, así como facilitar los movimientos de personal como transferencias o promociones.

La finalidad de la detección de Necesidades de Capacitación es realizar un programa de capacitación que se ajuste a las necesidades de las empresas permitiendo mejorar el conocimiento de tareas; procesos y funciones; promover el desarrollo profesional y personal de los empleados; incrementar la productividad, rendimiento y calidad del trabajo realizado; mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción del personal, así como, ayudar al personal a identificarse con los objetivos organizacionales.

Hipótesis

1.- La mayoría de los trabajadores de la industria de la confección en el nivel operativo en Zacualtipán, necesitan capacitación para ser más productivos en su trabajo.

Variable

1.- *Nivel de productividad:* La productividad es efecto y no causa de la administración. La productividad es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. La productividad del trabajo es igual al cociente de la relación de una producción multiplicada por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del interés y motivación de las personas. (Chiavenato, 2011)

Hipótesis

A medida en que los trabajadores conocen la manera correcta de realizar su trabajo aumenta su desempeño y el nivel de motivación, esto trae como resultado una organización eficiente.

Variables

1.- *Nivel de Desempeño.-* El desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes. Determina la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesta a hacer, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales. (Chiavenato, 2011)

2.- *Nivel de Motivación.*- Es un concepto que debe de ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño. Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. (Chiavenato, 2009)

Metodología

En la presente investigación se utilizó el método inductivo que va de lo particular a lo general tomando como muestra 6 de las empresas que se encuentran operando en la actualidad.

Como primer punto se identifica la situación real, también conocida como necesidades individuales y evaluación individual, a través de un cuestionario realizado a 6 empresas de la industria de la confección en Zacualtipán, Hidalgo, aplicado a los trabajadores del nivel operativo con la finalidad de conocer, si un trabajador realiza adecuadamente sus funciones, y cuenta con los conocimientos, habilidades o actitudes que se requiere para desempeñar su puesto.

Una vez aplicado el cuestionario se realiza el análisis e interpretación de los resultados del instrumento aplicado, para facilitar la toma de decisiones en las áreas de oportunidad de capacitación en las empresas.

Con base a los resultados obtenidos, se proponen los cursos para facilitar el programa de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, identificando los principales problemas que requieren una solución inmediata.

Desarrollo del proyecto

En la ciudad de Zacualtipán en el Estado de Hidalgo se analizaron las empresas de giro industrial, específicamente la industria de la confección, de las cuales se tomará una muestra de 6 empresas.

La recopilación de la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a los trabajadores para determinar la Detección de Necesidades de Capacitación de los

puestos operativos en las áreas de producción y diseño, con lo anterior se especifica que será aplicado a los obreros que se encuentren involucrados en dichas áreas sin importar el sexo y la edad.

Los aspectos a considerar para la investigación son temas orientados a conocer las necesidades de los obreros y van encaminadas a determinar el nivel individual, grupal y organizacional para identificar las áreas de oportunidad y sobre ellas proponer un programa de capacitación.

En el nivel individual se considerará el nivel de desempeño, las habilidades, conocimientos, organización para el trabajo, la capacidad para tomar decisiones, manejo de herramienta y maquinaria.

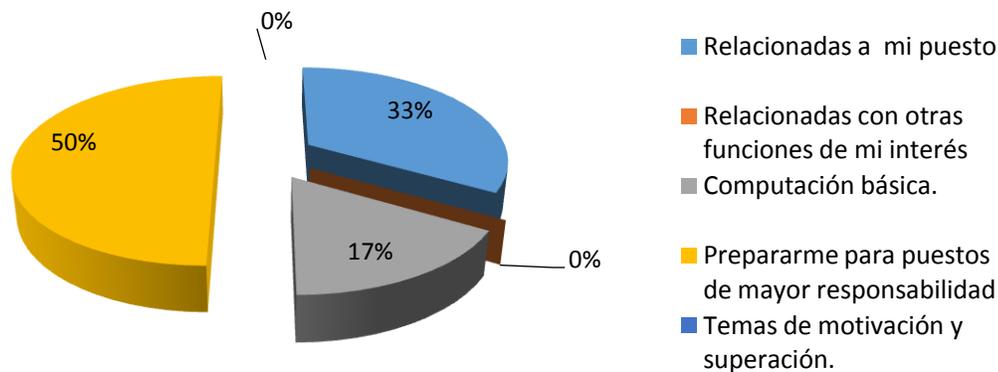
En el nivel grupal se considerará trabajo en equipo, compañerismo, nivel de liderazgo y comunicación.

En el nivel organizacional se tomará en cuenta el clima laboral, la cultura organizacional, filosofía organizacional y calidad en el producto.

El cuestionario se aplicó a 6 empresas, obteniendo los siguientes resultados, es importante mencionar que se omiten los nombres de las empresas por efectos de confidencialidad.

EMPRESA No.1

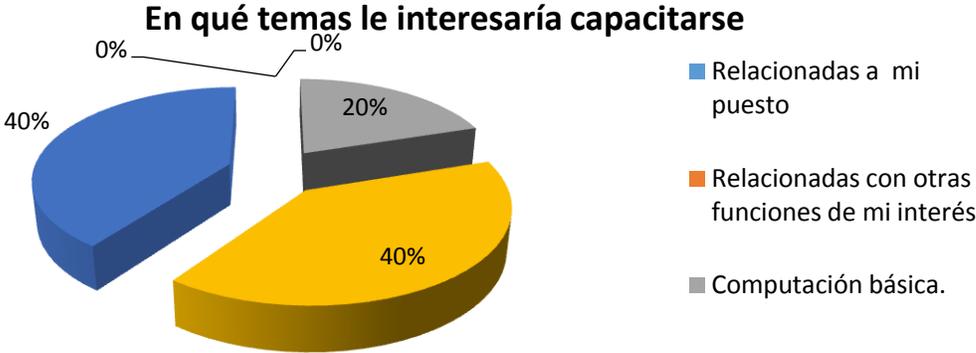
En qué temas le interesaría capacitarse



Fuente: elaboración propia

Los trabajadores de la esta empresa tienen el interés de capacitarse, el 33% en temas de motivación y de superación mientras que el 17% de los trabajadores les interesa en computación básica, y en un 50% le gustaría más en prepararse para puestos de mayor responsabilidad.

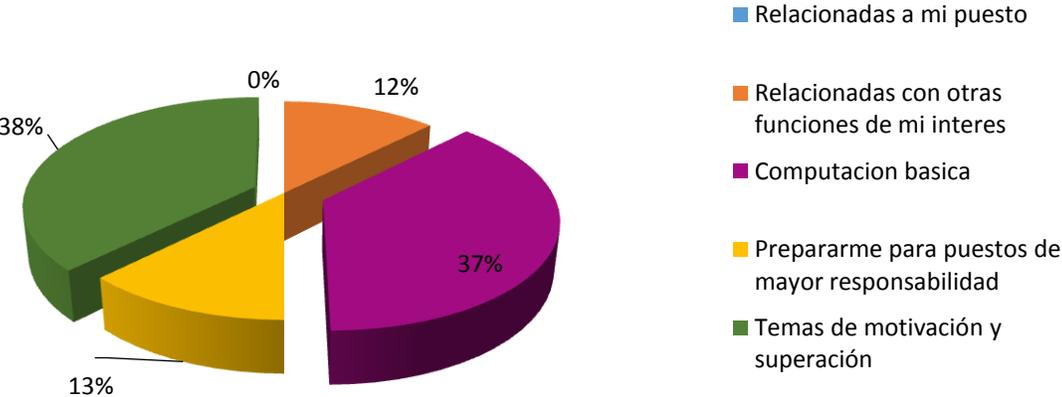
EMPRESA No.2



Fuente: elaboración propia

A los trabajadores de esta empresa en un 40% les interesaría capacitarse en temas de motivación y de superación mientras que al 20% de los trabajadores les interesa en computación básica, y en un 50% le gustaría prepararse para puestos de mayor responsabilidad.

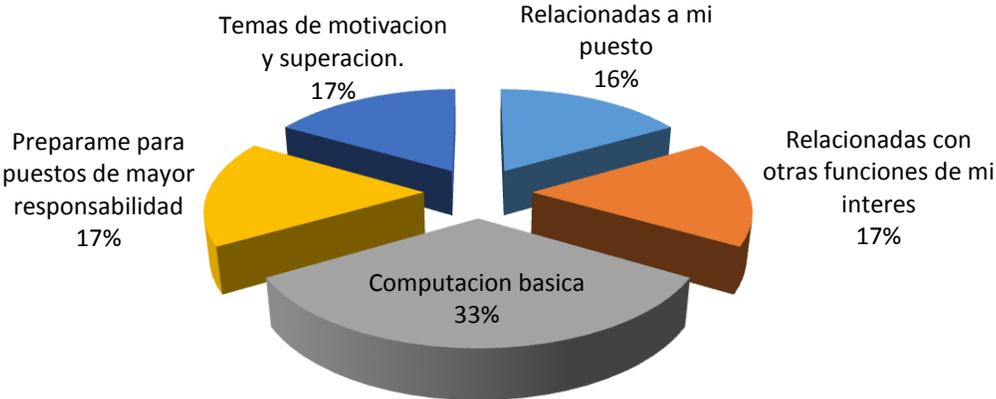
EMPRESA No.3



Fuente: elaboración propia

El 37% de los trabajadores afirma que le interesaría tomar cursos sobre computación básica, mientras que el 38% de ellos manifestó que le gustarían temas de motivación y superación, el 13% considera prepararse para puestos de mayor responsabilidad, y finalmente el 12% considera tomar temas relacionadas con otras funciones de su interés.

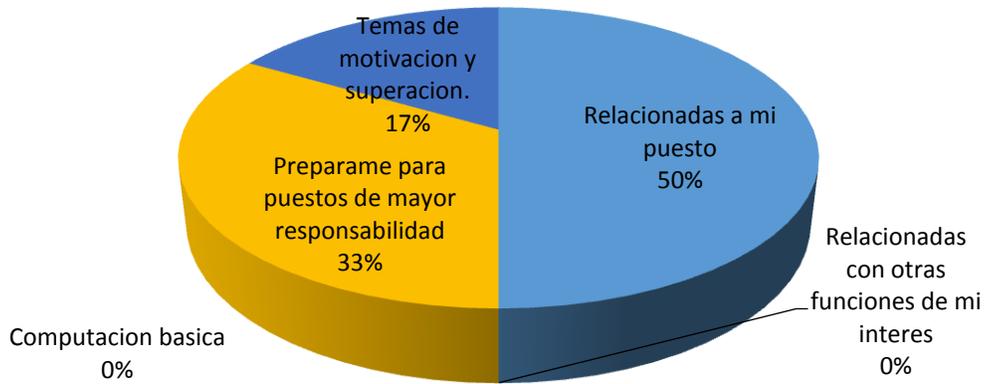
EMPRESA No.4



Fuente: elaboración propia

El 33% de los trabajadores afirma que le interesaría tomar cursos sobre computación básica, mientras que el 17% de ellos manifestó tomar temas de motivación y superación, el 17% considera prepararse para puestos de mayor responsabilidad, y el 16% temas relacionados a su puesto y el finalmente el 17% considera tomar temas relacionadas con otras funciones de su interés.

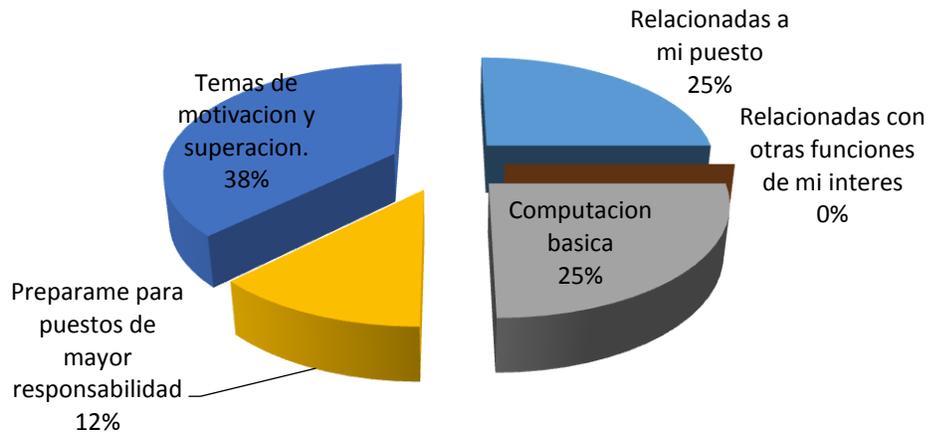
EMPRESA No. 5
En qué temas le interesaría capacitarse



Fuente: elaboración propia

El 50% de los trabajadores afirma que le interesaría tomar cursos Relacionados a su puesto, mientras que el 33% de ellos manifestó Prepararse para puestos de mayor responsabilidad, y el 17% considera tomar temas de motivación y superación.

EMPRESA No. 6
En qué temas le interesaría capacitarse



El 38% de los trabajadores afirma que le interesaría tomar tema de motivación y superación, mientras que el 25% de ellos manifestó que le interesaría temas de

Computación Básica, el otro 25% temas relacionadas a su puesto y finalmente el 12% Prepararse para puestos de mayor responsabilidad.

Conclusión

De acuerdo a la investigación e interpretación de los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación de los puestos operativos en las industrias de la confección de Zacualtipán, Hidalgo se lograron identificar los diferentes cursos de capacitación que pueden ser implementados para mejorar el desempeño de los trabajadores, los cuales se mencionan a continuación:

- Capacitación sobre el manejo de máquinas.
- Capacitar a los trabajadores en el campo de corte y confección, así como, de diseño.
- Cursos enfocados a la motivación y superación personal.
- Cursos para preparar a los trabajadores en puestos de mayor responsabilidad.

Por último cabe hacer mención que la implementación de estos cursos conducirá a actitudes más positivas por parte de los trabajadores, mejorando el conocimiento de su puesto y las actividades atribuidas a éste, lo que contribuye a mejorar su eficiencia, ayudará al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, fomentará la autenticidad, la apertura y la confianza, mejorando la relación entre jefes-subordinados, así mismo, ayudará a la preparación de guías para el trabajo contribuyendo con ello a incrementar la productividad y la calidad del trabajo.

Referencias

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

B., W., Jr, W., & Davis, K. (2007). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson educación.
- Galvarriato, A. G. (1999). *La Industria Textil en México. Lectura de Historia Económica Mexicana*. México: Ilustrada.
- Madueño, R. (1999). *Economía y Sociedad en la Planeación Universitaria*. Hidalgo: IHMSYS.
- Mejía Jaramillo, Á. (Septiembre de 2004). *Departamento Administrativo de la Función Pública* . Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://mecalidad.dafp.gov.co>.
- Tanolla, F. G. (2010). *Necesidades de capacitación en empresas comerciales y de servicio en Yucatan*. México: Panorama Administrativo.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO A PARTIR DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360°. CASO EMBOTELLADORA EN TOLUCA, MÉXICO



Autores

Elsa Mireya Rosales
Estrada
Francisco José Holguín
García
Karen Poblette Camacho

*Universidad Autónoma del
Estado de México
Centro Universitario
Tenancingo*

*emre2000@hotmail.com
fjhg10@hotmail.com*

RESUMEN

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones es lograr una mayor competitividad que le permita posicionarse en el mercado, elevando la productividad a partir de una eficiente administración y optimización de los recursos tanto financieros, materiales y humanos. La Administración de Recursos Humanos es una función sustantiva en las organizaciones que tiene como objetivo principal la integración, permanencia y desarrollo del personal creando uno de los valores intangibles más importantes para las organizaciones. El objetivo de esta investigación se centra en el desempeño que el personal logra dentro de una organización. De la evaluación del desempeño del personal depende el logro de los objetivos en la organización, es por ello que hoy en día ha adquirido una relevante importancia dentro de las mismas. Se ha descubierto que el medir el desempeño de manera constante, se mantiene a la organización a la vanguardia y en condiciones de logrará la eficiencia y competitividad requerida. Este análisis se lleva a cabo en una empresa embotelladora, aplicando el método de evaluación de 360°.

Palabras clave: evaluación del desempeño, competencias laborales, competitividad.

Introducción

En la actualidad los recursos humanos en las organizaciones, son los recursos más complejos y quizá más difíciles de administrar, ya que por naturaleza son pensantes y sensibles, con condiciones y necesidades de capacitación, de motivación, de evaluación, reconocimiento, entre otras. Esto es de suma importancia dado que sin este recurso las organizaciones no podrían alcanzar los objetivos establecidos por la misma. A pesar de que actualmente el recurso humano no se le ha dado la importancia que debiera de tener, las empresas más exitosas saben que si su personal está bien, toda la empresa por consecuencia lo estará, Es importante señalar que si el personal se encuentra en el lugar adecuado, estará motivado y como consecuencia tendrá una satisfacción que lo lleve a ser más productivo.

Marco teórico

El ser humano, por propia naturaleza administra, esta es una conducta que en ocasiones es inconsciente y que se realiza siempre orientada hacia un propósito, y hacia la consecución de los objetivos. La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que, trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz, 2003:6)

De acuerdo a Münch (2002:26) define la evaluación del desempeño como: *“El proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones ya sean pequeñas o grandes empresas, lucrativas o no lucrativas, a las industrias y a las organizaciones de servicios”*, considera que es un proceso, que se coordina eficaz y eficientemente por un grupo para lograr objetivos maximizando la productividad.

La eficiencia se refiere a la relación entre insumos y productos, cuya meta es minimizar el costo por concepto de recursos, es decir, es “hacer bien las cosas”. La eficacia son todas las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas, es el hecho en si de lograr las metas. (Robbins, 2000:9). Con frecuencia una mala administración se

debe a una combinación de falta de eficiencia e ineficacia, o la eficacia alcanzada mediante la falta eficiencia.

Una organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. Las organizaciones comparten 3 características comunes de acuerdo a Robbins (2000:4):

a) Cada organización tiene un propósito distintivo, es decir, una meta. b) Cada organización está formada por personas. c) Todas las organizaciones desarrollan determinada estructura deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. Tomando como base lo anterior se concluye que, una organización es una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personal y tiene una estructura interna de algún tipo.

La organización es un proyecto social que reúne varios recursos, estos recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. Los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos: (Chiavenato, 2004:127):

a) Recursos físicos o materiales b) Recursos financieros c) Recursos humanos d) Recursos mercadológicos y e) Recursos administrativos.

Para efectos de esta investigación centraremos la atención en los Recursos Humanos que, como se ha mencionado, es el recurso más complejo de la organización y también el más importante ya que sin ellos cualquier otro recurso no podría tener funciones debido a que son los únicos capaces de procesar los demás recursos y con esto lograr los fines de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2004:132). Las personas son los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización. Las organizaciones están cambiando porque el mundo a su alrededor está cambiando. Las transformaciones sociales, económicas, globales y tecnológicas han creado un ambiente en el cual las organizaciones exitosas deben adoptar nuevas formas de realizar su trabajo. Es por esto que Robbins menciona algunas características de los cambios actuales en las organizaciones como son:

Organización tradicional	Organización nueva
Estable	Dinámica
Enfocada en empleos	Enfocada en habilidades
Empleos permanentes	Empleos Temporales
Relaciones jerárquicas	Relaciones laterales y de red
Trabajo definido por puestos	Trabajo definido por tareas
Orientada al mando	Orientada a la participación

Fuente: Robbins P. Stephen (2000)

Como menciona Munich (2002:51), las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas: Producción, mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos, siendo ésta en la cual nos enfocaremos en la presente investigación.

Recursos humanos

Su función principal es integrar y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la organización, todo esto a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Funciones principales:

1. Contratación
2. Capacitación y desarrollo
3. Motivación del personal
4. Evaluación del desempeño
5. Sueldos y salarios
6. Relaciones laborales
7. Servicios y prestaciones
8. Higiene y seguridad industrial
9. Planeación de recursos humanos.

Selección de personal

En ésta función se identifica qué candidatos solicitantes tendrán mayores posibilidades de éxito si son contratados. En la práctica, esto es algo que se maneja muy subjetivamente en las organizaciones ya que, la mayoría de veces, no se cuenta con el personal capacitado en el área de selección ya sea por falta de conocimientos o por una mala actitud ante el candidato.

Es un procedimiento para escoger a los solicitantes de un puesto de trabajo para asegurarse que los candidatos más apropiados sean contratados. (Robbins, 2000:347). Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño en el futuro cargo. En la selección de personal es necesario contar con el análisis del puesto vacante para así poder elegir a la persona adecuada a las necesidades y características del puesto, el análisis de puestos es una herramienta fundamental.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado a la organización, desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores, condicionantes que influyen en el poderosamente. (Chiavenato, 2004:356). La evaluación del desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral. (Alles, 2004:21)

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, desmotivación, etc. (Chiavenato, 2004:357).

Se puede aplicar la evaluación del desempeño no tan solo para determinar salarios ya que puede mejorar por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de la evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. (Alles, 2004:28)

Existen varios métodos para la evaluación del desempeño, sin embargo, en este trabajo se hará referencia con más profundidad en el método de evaluación del desempeño por competencias, en específico el método de 360°.

Método de evaluación de 360°

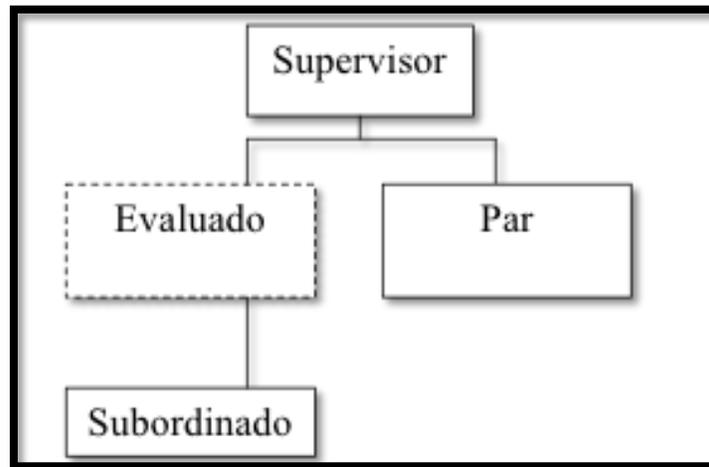
La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, es conocida sin embargo no es muy utilizada aún.

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado; la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, clientes internos y externos, pares y subordinados.

La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona. La evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles, 2004:146)

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados, qué no le gusta, qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta, entre otras cosas. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

La evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos, para que se pueda considerar como una evaluación de 360°, debe darse un esquema como el siguiente:



Fuente: Alles, 2004:153

Como se ha mencionado, la evaluación del desempeño por el método de 360°, permite marcar fortalezas y debilidades de la empresa y del personal, conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

Marco contextual

Antecedentes de la empresa

En 1915 se utiliza una botella distintiva y única para el embotellado en todo el mundo. Durante los primeros años de este refresco en México existieron cuatro diferentes registrados con el mismo nombre. Poco después comenzaron a desarrollarse empresas dedicadas a la promoción de la marca en nuestro país. Una de ellas fue el grupo que fundo Don Antonio Rivera Venegas, al cual pertenece la embotelladora a la que se hace referencia en este trabajo de investigación.

Actualmente, la empresa embotelladora, realiza su proceso de reclutamiento y selección basado en las descripciones de puesto con las que cuentan por el momento.

En ellas se especifica que competencias debe poseer un candidato a un cierto puesto, a continuación se presentan las descripciones de puesto del cargo evaluado para esta investigación, Jefe de Comercialización, así como del puesto al que le reporta (Gerente de Comercialización) y el puesto de mayor rango que tiene a su cargo (Promotor Líder).

Con base en estas descripciones de puesto se realizó el estudio estadístico sobre las competencias requeridas por el puesto y las que realmente poseen los actuales jefes de comercialización.

Metodología

Objetivo General

Realizar un análisis del desempeño del personal a nivel jefatura de comercialización de una empresa embotelladora, a través del método de 360°.

Preguntas de investigación

¿Las competencias requeridas por la posición de jefe de comercialización realmente se encuentran en las personas ocupando dichos puestos?

¿La evaluación del desempeño por el método de 360o puede detectar que competencias y en qué grado de desarrollo las posee el personal?

Tipo y diseño de estudio

El presente es un estudio con enfoque cuantitativo ya que utiliza una recolección de datos con una medición numérica.

Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, 2006:117)

Basándose en lo anterior, esta investigación es de tipo no experimental descriptivo debido a que se describe la situación actual de la empresa, con un diseño transeccional ya que solo es analizado en un momento específico de tiempo.

Hipótesis

H1: El personal contratado como jefe de comercialización en la empresa embotelladora, posee las competencias requeridas y en el grado necesario para desempeñar correctamente las labores relacionadas a su puesto. H2: La aplicación de un método de evaluación del desempeño, en una organización, permite detectar las competencias laborales y el grado en el que las poseen sus trabajadores.

Variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERATIVA
Desempeño laboral	Es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan.	Evaluación 360°
Competencias laborales	Característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.	Empowerment: capacitar a los individuos dando responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía, sean creativos, asuman riesgos. <u>Iniciativa</u> : actuar proactivamente y pensar no solo en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas. <u>Trabajo en equipo</u> : es la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás. <u>Desarrollo de las Personas</u> : Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades. <u>Modalidades de contacto</u> : Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurando que sea clara. <u>Adaptabilidad al cambio</u> : es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas para adaptarse a situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y la competencia.

Fuente: (Alles, 2004:78)

Análisis e interpretación de resultados

El Trabajo de campo de esta Investigación, se realizó en una empresa embotelladora. Tomando como base en este estudio el perfil requerido para un gerente de zona (Ver Anexo 1), se aplicó una encuesta para evaluar las 5 competencias principales que requieren tener para desempeñar correctamente su trabajo diario.

Se analizaron de acuerdo al perfil del puesto, las competencias y el nivel necesario para el desarrollo de sus funciones. Dichas competencias son las variables utilizadas para la interpretación estadística.

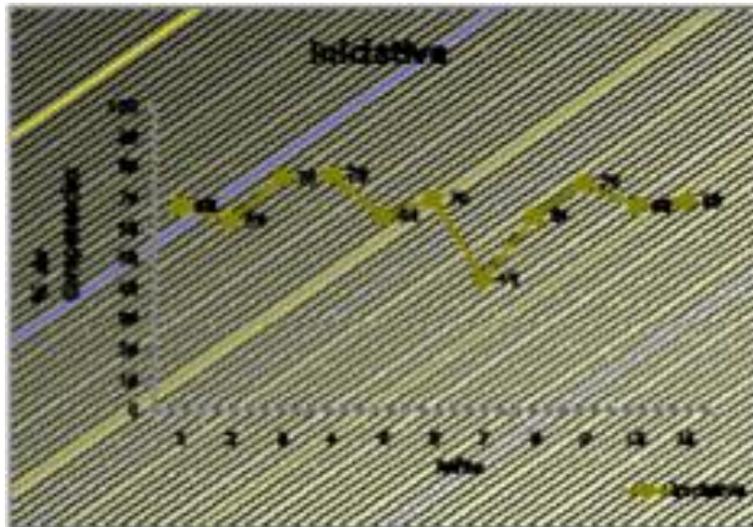
A continuación se muestra la escala que fue la base para medir a los "Jefes de Comercialización" con el método de evaluación de 360°.

- Gerente de Comercialización (Puesto superior)
- Jefe de Comercialización (Puesto par)
- Jefe de Comercialización (Auto evaluación)
- Promotor Líder (Puesto inmediato inferior)

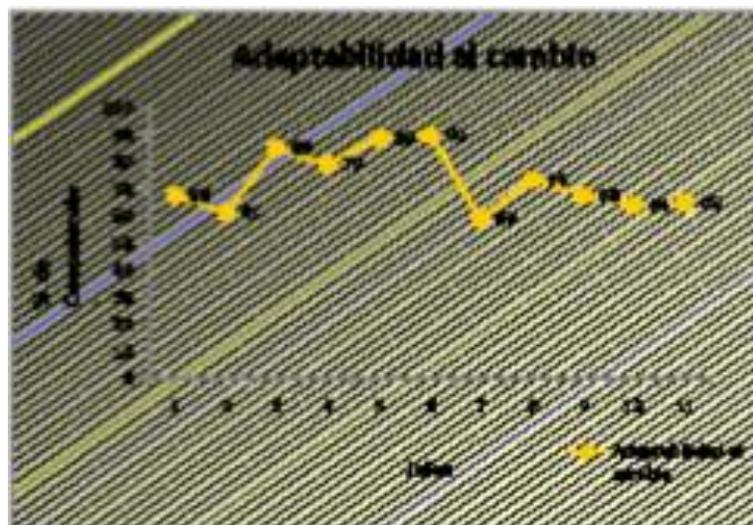
Grado	Significado	Interpretación
D	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas
B	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. (es visto por los otros como un modelo en esta área)

De acuerdo a esta escala y con información proporcionada por la propia empresa se llevó a cabo la interpretación de la información obtenida. En las siguientes gráficas se muestra el comportamiento de las competencias por cada jefe, es decir, se realizó una gráfica por cada una de las competencias mostrando en qué nivel la tiene desarrollada cada jefe de comercialización.

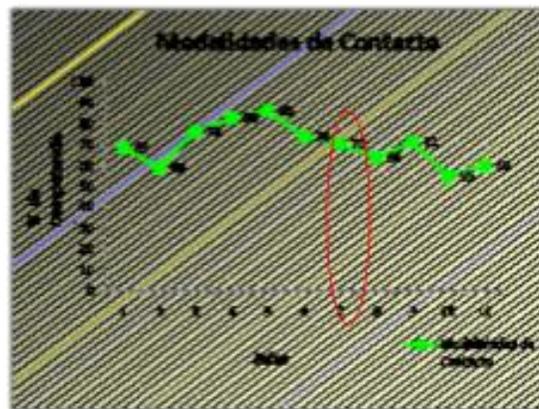
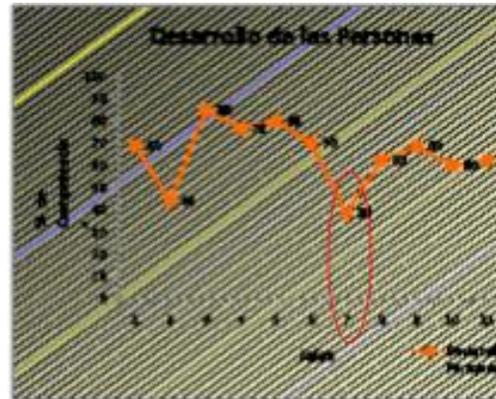
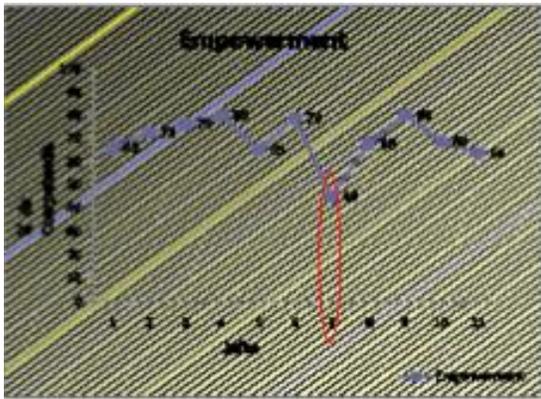
Se puede observar que los jefes en general, la competencia que tienen desarrollada en un nivel menor es la **iniciativa**, teniendo que el jefe 4 y el 5 son los que presentan mayor puntuación en ella, por el contrario el jefe 2 y 7 son los que obtuvieron la menor puntuación obteniendo resultados de 63 y 44 respectivamente.



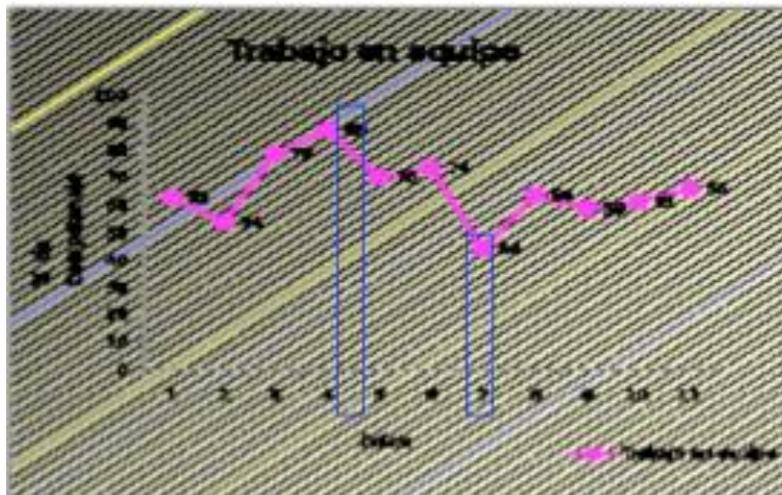
La competencia que tienen más desarrollada es la **adaptabilidad al cambio**, como se muestra en la gráfica siguiente, en la cual todos obtuvieron resultados arriba de 61 excepto el jefe 7 quien obtuvo 59 teniendo una marcada diferencia con el jefe 6 quien presentó el resultado más elevado de todos y el más alto en las competencias en general teniendo 90.



Así mismo se puede apreciar que los jefes que tienen mayor debilidad en las competencias de empowerment son el jefe 7 y el 2; sin embargo el 7 es el que presenta menor desarrollo en todas las competencias demostrando que su área más débil es el desarrollo de las personas obteniendo el resultado más bajo de todos con 39 y su más alto resultado es 70 en modalidades de contacto que aún es un resultado poco deseable.



El trabajo en equipo, que es la competencia más importante en este puesto, presenta un nivel aceptable de desarrollo en todos los evaluados, sin embargo, se tiene una diferencia muy considerable del más alto (Jefe 4) con 88 al más bajo (Jefe7) con 44, ya que representa el doble y esto puede perjudicar seriamente la productividad de la empresa debido a que es posible que el personal a cargo del Jefe 7 tenga un bajo nivel de ventas y en general de productividad, esto debido al mal manejo de personal que posee este evaluado.

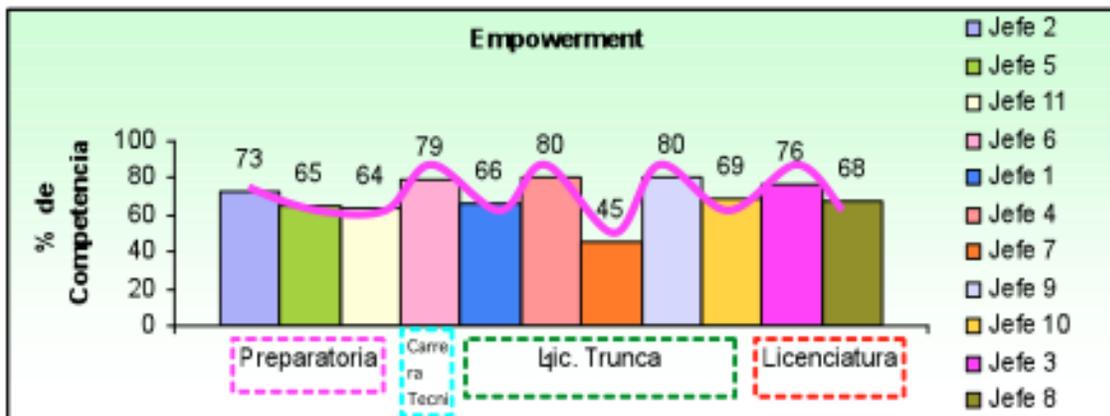


Con el fin de profundizar en este trabajo de investigación, se realizó también un análisis sobre la influencia de la edad en el desarrollo de las competencias tomando en cuenta que los evaluados fluctúan entre los 26 y 48.

Estos datos sociodemográficos tomados de las encuestas físicas fueron de gran utilidad ya que llegamos a la conclusión de que la edad no impacta el nivel en el que poseen cierta competencia, no se tiene grandes variaciones de porcentaje, tomamos como ejemplo la gráfica de Empowerment ya que es una de las más relevantes para este tipo de puesto.



Otra comparación que se realizó fue el nivel de desarrollo de las competencias vs. la escolaridad de cada uno de los jefes, esto también obtuvo un resultado en el cual se aprecia que no está directamente relacionado con las competencias y su desarrollo. El nivel de estudios más bajo es la preparatoria y el más alto la licenciatura, sin embargo, la moda de la escolaridad es la licenciatura trunca debido a que 5 de los 11 jefes refieren esta respuesta.



Se muestra, de la misma forma, las gráficas correspondientes al empowerment nula influencia de la escolaridad sobre las competencias.

Propuestas y recomendaciones

Una vez analizada toda la información recabada se puede notar que los empleados que actualmente ocupan el puesto de "Jefe de Comercialización" poseen las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones, sin embargo, existen algunos de ellos que tienen ciertas debilidades que más bien podemos llamar, áreas de oportunidad, como es la iniciativa.

Con el fin de mejorar el nivel de ésta última es recomendable realizar cierto tipo de capacitación que permita, a la totalidad de los jefes, trabajar en esta área.

Para el "Jefe 7", que es el que obtuvo los resultados más bajos, sería muy adecuado identificar con cuál de sus compañeros se podría realizar trabajo en equipo para así, a base del método de observación, él pueda mejorar lo obtenido en esta encuesta.

Se debe aprovechar el potencial de cada uno de estos jefes ya que cada uno tiene un punto fuerte en cuanto a las competencias, por lo cual sería muy útil si se enfocara la tarea relacionada con su competencia más desarrollada, además claro, de trabajar en las competencias bajas.

Conclusiones

Al finalizar la presente investigación, y aplicado el instrumento, recopilado y analizado los resultados, se puede concluir que:

- El área de recursos humanos en las organizaciones tiene bastantes responsabilidades importantes que, como se dice, si se hacen bien el personal no las nota pero si falla esto es muy notorio, estas responsabilidades son, entre otras, la nómina, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño.
- La selección por competencias es la mejor técnica ya que se puede saber exactamente cuáles son las habilidades de un individuo así como los puntos en los cuales se necesita mejorar, una vez realizada la selección por competencias es muy importante dar seguimiento a los empleados con una evaluación sobre su desempeño en la organización, esto es muy importante para llevar un histórico del desenvolvimiento del empleado en los cargos que ha ocupado o en el actual.
- El método de evaluación del desempeño de 360° es el método menos subjetivo que existe ya que no solo evalúa una persona o 2, sino todo el entorno de una persona, con esto se hace una apreciación más objetiva sobre el comportamiento y las capacidades de los individuos. El punto más importante de la evaluación del desempeño 360° es el feedback o retroalimentación ya que en este punto es en donde se le informa al personal como es percibido por sus evaluadores y con esto se implementan planes de acción con respecto a las áreas de mejora encontradas.
- La evaluación del desempeño por competencias es la mejor opción para las empresas hoy en día, ya que con la nueva tendencia administrativa sobre el mando, la delegación de autoridad, los organigramas horizontales, los equipos de

trabajo, entre otras, se necesita detectar que personas poseen y en qué grado cierto tipo de habilidades o competencias para con esto realizar una división de puestos y responsabilidades asegurando óptimos resultados.

- Finalmente se puede observar en los resultados obtenidos en esta investigación, que la evaluación del desempeño por el método de 360°, es un método recomendable para cualquier empresa.

Referencias

Aguilar, Juan R. 2007. "Aportes para el diseño de un modelo conceptual de los recursos humanos en la administración pública". Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 07, núm. 027, pp.43-55.

Alles, Martha Alicia (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360° Editor Ediciones Granica S.A., 2002

Alles, Martha Alicia (2004) Dirección estratégica de los recursos humanos, Buenos Aires: Granica ediciones, 5a ed.

Alles, Martha Alicia (2004) Evaluación por Competencias: 360o, Buenos Aires: Granica ediciones, 5a ed.

Arias Galicia, Fernando (2006) Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño

Arriaga Álvarez, Emilio et al. (2006), Senderos de la investigación científica: un planteamiento inicial, México: Bonobos editores.

Bazinet, Andre (1984), La evaluación del rendimiento, Barcelona: ed. Herder. Chiavenato, Idalberto (2002), Administración del personal, México: Mc Graw Hill

Diurbe, Jose Luis (), Un modelo de gestión por competencias

Fletcher, Shirley (2002), Capacitación basada en competencias, México: Panorama

France, Steve (2002), Evaluación 360°, México: Panorama Hernández Sampieri, Roberto et al. (2006), Metodología de la investigación, México, DF: Mc Graw Hill, 4a ed.

Koontz, Harold (2003), Administración una perspectiva global, México: McGraw Hill, 6a ed.

Münch, Lourdes (2010). Fundamentos de Administración/ Management Basics, Edición 3. Ed.Trillas: México.

Reyes Ponce, Agustín (2004), Administración por objetivos, México: Limusa.

Robbins Stephen P. (2003), Administración de recursos humanos, México: Limusa Wiley.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2002), Capacitación y Desarrollo del personal, México: Limusa.

RETOS DE LA CAPACITACIÓN LABORAL VISTA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES EN BUSCA DE EXPANSIÓN E INVERSIÓN DE CAPITAL



Autores

Patricia Guadalupe
Espino Guevara
Jorge Alberto Álvarez
Velázquez
Beatriz Sauza Ávila

*Instituto Tecnológico
Superior del Oriente del
Estado de Hidalgo (ITESA)*

*pepino@itesa.edu.mx
jalvarez@itesa.edu.mx
bsauza@itesa.edu.mx*

RESUMEN

La importancia de la capacitación laboral vista como una ventaja competitiva en las organizaciones que desea ser vista como posibles lugares para invertir capital extranjero, proyectándose como sólidas y competitivas, logrando no sólo crecer, sino fortalecer la economía del país, impulsando el desarrollo y profesionalismo de los trabajadores.

Palabras clave: retos, capacitación, ventaja competitiva.

Introducción

Los retos a los que nos enfrentamos en la actualidad son demasiados, ya que es imperiosa la necesidad de mantenerse al día y a la vanguardia para lograr que las personas contribuyan de sobremanera en el crecimiento y expansión de las organizaciones, y quizá una de las únicas formas de lograrlo sea la capacitación, aquella que es vista como la herramienta que le proporciona no sólo al trabajador, sino al administrador la seguridad de que los recursos que éste utiliza están siendo encaminados para realizar su trabajo de forma óptima.

Por ello que la capacitación debe ser entendida como la única herramienta que llevará al éxito a las organizaciones, ya que al tener empleados mejor preparados se estará hablando de una garantía de satisfacción a posibles inversores que mirarán las oportunidades de negocio que la mayoría de las empresas nacionales puede ofrecer.

Tal es el caso de compañías asentadas en suelo mexicano y que son ejemplo de esto, como Bombardier Inc., que en 1992 *compra a la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, C.N.C.F. o Concarril*, para pasar a ser Bombardier Transportation México, S. A. de C. V, que opera con trabajadores altamente capacitados que son entendidos y respetados como un activo fuera del Canadá(Bombardier).

Dichas compañías pueden rendir frutos de igual magnitud que las plantas asentadas a lo largo del mundo; este es un ejemplo claro de la importancia de mantener al personal en constante capacitación y crecimiento para lograr atraer más miradas inversoras a nuestro país.

La ventaja competitiva en tanto actúa como un agente de cambio que invita a considerar como un negocio redituable venir a nuestro país e invertir en empresas que ya están asentadas o bien en construir nuevas con personal altamente capacitado que asegurará un éxito rotundo.

Antecedentes de la capacitación laboral

La capacitación laboral es tan antigua como el momento en el que los primeros habitantes del planeta se iniciaron en el arte del trabajo, cuando emprendieron el intercambio de



productos y se expandieron para poblar el planeta, esto fue cuando se vieron ante la exigencia de aprender a hacer cosas distintas con la intención de satisfacer necesidades que podrían ir desde lo más básico hasta el perfeccionamiento en el uso de algún instrumento o herramienta.

Más tarde y muchos siglos después, vino la gran transformación económica producto de la Revolución Industrial, y fue así que las personas se vieron en la necesidad imperiosa de aprender cosas nuevas, de incrementar el desarrollo que presentaban en la forma de producir y todo ello por la creciente ola de trabajo a gran escala peculiar en ese tiempo.

Precisamente ésta fue la forma en que las personas se iniciaron en el gran reto que significa ser cada día mejores, logrando superarse, lo cual los enroló en un proceso de mejora continua que repercutiría más tarde en lo que denominamos ventaja competitiva, misma que desde ese entonces se notó en el lugar donde estuvieran laborando trabajadores sobresalientes.

Pero la Revolución Industrial no sólo trajo crecimiento y necesidad de capacitación, sino un perfeccionamiento latente en la operación de grandes máquinas que auxiliaban a los trabajadores, como las primeras hiladoras, las sembradoras, e incluso la operación de las iniciales máquinas de vapor, de esta forma es cómo surge formalmente el proceso de capacitación laboral.

Desde ese tiempo surgió la necesidad de que la capacitación se hiciera presente, para poder determinar el rendimiento de los trabajadores y las máquinas que operaban, ya que el avance tecnológico no ha cesado, así fue como las habilidades innatas a cada actividad laboral exigieron cada día más un desarrollo progresivo en la forma de ser ejecutadas.

En los últimos tiempos se ha hablado de competencias laborales, las cuales son entendidas según Chiavenato, como el conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente, las cuales al ser utilizadas por la mayoría de los trabajadores logran ser esenciales para el desempeño diario de sus tareas (Chiavenato, 2011) y es mediante el engrandecimiento de las mismas que la capacitación laboral se mantiene como un proceso imperante.

Esto nos da pauta para comprender que el proceso de capacitación laboral conserva vigencia desde aquellos días, aunque con diversos elementos que con el tiempo se han ido adicionando, como lo son, el conocimiento pleno de la labor a ejecutar, la elaboración de programas especializados, así como la importancia que tiene conocer y adentrarse en las necesidades sociales y biológicas de las personas que deberán ser sometidas a dicho proceso, precisamente esto es lo que le ha dado validez a esta práctica, la adecuación que se le ha hecho a lo largo de los años.

Capacitación laboral

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, lo cual implica el derecho que se le tiene que dar a los empleados de poseer el derecho y obligación de realizar de manera correcta su trabajo.

McGehee (1961) subraya que capacitación significa educación especializada. Comprendiendo todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Esto da pauta para comprender que la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.

Además la capacitación laboral según Chiavenato (2011), abarca cuatro formas de cambio de conducta en los empleados, al fomentar una nueva forma de transmisión de información, el desarrollo de habilidades, la modificación de actitudes, y el incremento de nuevos conceptos, puntos que sirven para hacer más sólida la visión que los empleados tienen del trabajo que habrán de desempeñar, y que al estar debidamente entrenados lograrán mostrarse como personas firmes y seguras en sus puestos de trabajo.

La capacitación laboral por lo tanto favorecerá a los trabajadores, ya que contribuye en el desempeño de su trabajo y los beneficios que le dejarán pueden extenderse a lo largo de

su vida, además de ayudar en el desarrollo de cada uno en tareas futuras que pueden asignárseles.

Según la revista americana *Salesman*, la capacitación laboral logró un récord impresionante en la eficacia organizacional (Companies invested more in training despite economic setbacks, survey says., 2002), porque en sus efectos sobre la productividad obtiene puntuaciones muy altas que son consideradas como un acierto en el uso de este ejercicio.

Esta práctica, es la única solución conocida para lograr satisfacer la necesidad imperiosa que las organizaciones tienen para poder contar con personas altamente calificadas, y esto lo lograrán mediante la adquisición ordenada de conocimientos teóricos y prácticos que incentivarán de manera considerable la ejecución correcta en sus puestos de trabajo, logrando no sólo un desempeño laboral adecuado, sino un logro personal al desarrollarse de manera correcta dentro de sus puestos de trabajo, y de esta forma se logra elevar la productividad.

También la capacitación laboral, puede ser vista como la adquisición de conocimientos teóricos que tienen como objetivo acrecentar el desempeño de los colaboradores al interior de su puesto de trabajo, además es importante resaltar la relevancia que tiene como algo constante para llegar a un punto de ejecución preciso.

Es importante destacar que la capacitación laboral contempla programas que tengan como objetivo primordial transmitir información que se relaciona con las actividades que se realizan dentro de la organización, además de ser entendida como la capacidad de transmitir conocimientos a los trabajadores, que no solamente estarán asociados al desarrollo de tareas, sino a la disposición de relacionarse con sus compañeros de trabajo.

La capacitación laboral, existe para lograr hacer cambios positivos en los lugares de trabajo, y para que se produzcan tales cambios, no sólo debe tener lugar un aprendizaje, sino que las enseñanzas que se transmitan necesitan ser puestas en práctica en el lugar de trabajo.

Para lograr todo esto es importante contar con un programa bien definido que contemple tanto las necesidades de los trabajadores como los temas que deberán de ser abordados, porque una capacitación laboral pobre, inapropiada o inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los participantes.

Dessler, formula que para alcanzar el éxito al implementar un programa de capacitación se requiere de dar seguimiento a cinco pasos, iniciando desde el análisis de las necesidades específicas a utilizar en el puesto, el diseño de la instrucción que deberá contener aspectos tanto teóricos como prácticos, la validación, la implantación del programa en el que se aplica el curso diseñado y por último la evaluación en donde se verá reflejado el éxito o fracaso del programa implementado (Dessler, 2009).

De esta forma se puede asegurar que si se toman en cuenta éstos sencillos pasos se estará dando pauta para la creación de un verdadero ambiente de instrucción en donde se genere un vínculo entre el aprendizaje y el desempeño organizacional, el cual se verá reflejado al momento de que se ponga en práctica lo estudiado.

Todo esto debe considerarse como la oportunidad de alcanzar una actualización de conocimientos, cumpliendo así necesidades de autorrealización que van más allá de lo que un empleado realiza en su puesto, resultando en tanto la adquisición de competencias laborales significativas para realizar su trabajo, propiciando así que las organizaciones logren alcanzar las metas institucionales.

Ventajas

Es primordial señalar que la capacitación después de haber sido implementada genera resultados inmediatos, ya que los trabajadores pueden hacer uso de los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo, y esto brinda oportunidades de desarrollo, porque pueden existir ascensos al demostrar que cumplen con tareas más complejas y elevadas.

Además, como Davis y Wertherlo indican, las ventajas que la capacitación proporciona se dividen en tres tipos de beneficios (Davis, 2008).

Beneficios para el individuo:

- ✓ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios para la organización:

- ✓ Mantiene la competitividad de la organización.
- ✓ Incrementa la rentabilidad.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral.
- ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes – subordinados.
- ✓ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- ✓ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo del personal.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios en las relaciones humanas:

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de los grupos.
- ✓ Fomenta una atmósfera de aprendizaje.

- ✓ Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

En tanto, se puede asegurar que la capacitación laboral presenta las siguientes ventajas, que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales:

- ✓ Propicia incrementos en la productividad y calidad con la que se realiza el trabajo.
- ✓ Aumenta considerablemente la rentabilidad de las organizaciones.
- ✓ Desarrolla el sentido de pertenencia para los trabajadores, así como la formación en valores y propósitos organizacionales.
- ✓ Colabora en la formación de equipos de trabajo y la consecuente solución de problemas.
- ✓ Reduce los excesivos costos por la supervisión constante, incentivando así la autogestión en puestos de trabajo.
- ✓ Previene posibles accidentes de trabajo al brindar autonomía a los trabajadores.
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización, propiciando flexibilidad al tener empleados debidamente preparados para cualquier contingencia que pudiera surgir.

Sobre todo es importante resaltar la filosofía ganar – ganar, porque el éxito no sólo es para la empresa sino a la par lo es para los trabajadores, que en su mayoría experimentarán un cambio de actitud, que se verá reflejado en un clima más satisfactorio.

Implicaciones que tiene la capacitación laboral vista como una mejora continua del personal

En cualquier proceso de capacitación laboral existen elementos que deben de considerarse para alcanzar el éxito, ya que obviarlos puede llevar al fracaso a cualquier plan de capacitación, es por ello que deberán tomarse en cuenta elementos a desarrollar como, las capacidades, las competencias, las nuevas formas de hacer, la motivación personal, el clima laboral y sobretodo el ambiente de cooperación que deberá ser impulsado para lograr que éste tipo de estrategias alcancen a permear el pensamiento de los que se someterán al proceso de adquisición de nuevos conocimientos.

Para lograr este punto se requiere de la visión a futuro de los directivos, porque ellos poseen la experiencia necesaria para determinar cuáles son las áreas de oportunidad que los trabajadores poseen y que tienen que estar más allá de los planes anuales de capacitación laboral, deben poseer una orientación hacia el reconocimiento de la importancia del factor humano, tomando en cuenta las características personales de cada uno de ellos, además de lograr facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje que deberá desarrollarse en las fases de entrenamiento.

Si bien la capacitación sugiere el moldeo y modificación de conductas por otras que sean coherentes con el desempeño exigido a los trabajadores, se deberá crear un ambiente que propicie la adquisición de los mencionados conocimientos, y para poder lograr esto se requiere de experiencia en el campo de la capacitación y esto no hace referencia a los instructores sino a los directivos que tendrán que tener en cuenta cuál es el mejor momento para implementar dicho proceso.

Esto es fundamental y necesario ya que los directivos deben asegurarse de poder contar en todo momento con la reproducción del curso por parte de los trabajadores en su puesto, además, que de que en algunas ocasiones lo aprendido puede ser utilizado al instruir a elementos que no hayan asistido a la capacitación o que sean recién llegados a las organizaciones.

Deming, plantea la mejora continua del proceso de capacitación basado en el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, PHVA, en donde hace mención de la importancia de vincular los objetivos de la organización con la planeación estratégica de la misma (Deming, 1989), para lograr que las competencias, conocimientos y habilidades que los trabajadores obtengan después de someterse a un procedimiento de entrenamiento se vean reflejados en los resultados organizacionales.

Esto se comprobará en el momento en que los empleados muestren en sus puestos de trabajo el desarrollo de algunas actividades que se resumen de la siguiente manera:

- ✓ Capacidad de solucionar problemas orientados hacia mejorar todo el tiempo, no quedándose en simples instrucciones de trabajo, sino en la búsqueda de alternativas de solución.

- ✓ Los trabajadores que se capacitan de manera grupal presentan tendencias de querer seguir trabajando de manera conjunta lo cual genera una ventaja competitiva colectiva sobre el desarrollo simple que pudiera darse de manera individual.
- ✓ Los trabajadores que se entrenan adquieren la competencia necesaria para reconocer en qué momento precisan de volver a capacitarse, promoviendo de esta manera una auténtica mejora continua.
- ✓ Se incrementa considerablemente la necesidad de comunicarse de manera asertiva, fomentando así un mejor ambiente de trabajo.

Además, es importante resaltar que la implicación que tiene adquirir nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas, tiene repercusiones positivas que elevan considerablemente la calidad con la que se realiza el trabajo y ésta precisamente es fruto de la mejora continua que debe darse en las organizaciones.

Impacto de la capacitación laboral como ventaja competitiva

Para las organizaciones es importante brindar un servicio de calidad y esto sólo se logra si la gente que trabaja en ellas lo hace(Grassman, 1996); siendo un requisito indispensable el que sean productivas, lo cual es propicio si se les ha brindado una correcta capacitación laboral.

La actualización, el conocimiento y la ventaja competitiva son elementos aliados al progreso del factor humano, porque hay que tener presente que a lo largo de su vida un empleado pasa más tiempo en su lugar de trabajo que haciendo cualquier otra actividad, y es por ello que dichos condicionantes deberán presentarse de forma óptima.

La mayoría de los trabajadores puede estar o no convencidos con los procesos de capacitación, esto es relevante, pero lo es más si planteamos la inmediata necesidad de que estén trabajando adecuadamente en su puesto, apegados a las demandas institucionales que a su vez se alinean con los objetivos que nutrirán las metas.

Para lograrlo es indispensable además de implementar procesos de capacitación tomar en cuenta factores como recordarle al trabajador todo el tiempo la importancia que para la

organización resulta contar con él, además de resaltar el agradecimiento que se tiene por su contribución, esto para muchos puede ser inútil e innecesario, pero no es así ya que las personas requieren saciar necesidades de reconocimiento, además de que al hacerlo, se favorece e incentiva un clima laboral adecuado.

Las personas de éxito son aquellas que se sienten atraídas por querer ser cada día mejores, y un personal bien capacitado puede generar resultados considerables al producir sin errores o desperdicios, y si la directiva sólo se preocupa de cuidar éste fenómeno, entonces no está considerando la importancia que el factor humano debe tener y no sólo ser tomado en cuenta como reemplazable y esto debido a la creciente oferta de mano de obra.

Este es uno de los paradigmas que deben ser rotos para alcanzar una mejora y ventaja competitiva, si bien las organizaciones son creadas con fines específicos no sólo deben pensar en incrementar la productividad, sino en ser cada día mejores ahorrándose costes por deserción o rotación laboral, y con el simple principio de reconocer el valor adicional que un trabajador bien preparado tiene.

Si se está bien capacitado se le agrega un valor excepcional a la empresa porque aún en el ambiente de negocios es fundamental dejar que los empleados desarrollen su creatividad y la compartan en visión de futuro a los directivos, ya que una verdadera ventaja competitiva deriva de entender que ellos y sólo ellos son los únicos expertos en conocer la mejor forma de hacer las cosas en sus puestos de mando, pero si no se libera esta iniciativa entonces estaremos negando el posible crecimiento que ellos pueden brindarle a la organización.

Por lo tanto la ventaja competitiva va más allá de contar con algo extra sobre la competencia, esencialmente radica en la facultad de comprender que sólo el estar bien preparado lleva a caminos insospechados de crecimiento como lo indica Porter, la base del desempeño sobre el promedio dentro una industria es la ventaja competitiva sostenible, ya que si esto se logra, se verá reflejada la verdadera ganancia sobre las capacidades de los empleados (Porter M. , 1980).

La capacitación laboral favorece la inversión de capital extranjero en las organizaciones nacionales

Ante el inminente proceso de globalización es imposible olvidar lo que Timothy Heymann menciona en su libro *Inversión en la globalización* (Heyman, 1998), México sale adelante en marzo de 1995 gracias a la globalización que trajo el Tratado de Libre comercio, porque este facilitó la recuperación financiera de la economía al siguiente año, y a su vez hizo posible elevar la competitividad de la mayoría de las industrias mexicanas.

Y es que partiendo de este momento histórico es que se puede hablar de un proceso de cambio donde una crisis ayudó a impulsar el crecimiento de muchas empresas que ahora necesitan crecer y expandirse y es que la única forma que se ve en el panorama para poder lograrlo es la fortaleciendo la competitividad a nivel internacional.

Una de las formas de lograrlo es teniendo la calidad deseada, ya sea en productos o servicios que avalen a cada una de las empresas que deseen contar con beneficios de inversión extranjera, se deben satisfacer las tendencias en el mercado y esto sólo se logra si se cuenta con trabajadores de calidad, sometidos a procesos constantes de capacitación laboral.

Para atraer inversión extranjera que sea segura y constante se debe tener altamente capacitado al personal, ya que así se tendrá el mejor entorno de competencia, por ello es importante que los trabajadores además de conocer y reforzar maneras de actuar logren acumular capacidades orientadas hacia la toma de decisiones oportunas para solucionar cualquier tipo de problema que les aqueje, además de lograr comunicarse de manera eficaz y eficiente con sus compañeros, esto genera un ambiente de idoneidad.

Por su parte los trabajadores deben de alinearse a la visión de la empresa, esto con el objetivo de enfrentar los retos que el futuro le pone con respecto a tener un desarrollo global que enmarque la preferencia de inversores, al mostrarse competitiva y estable que necesita el capital para expandirse porque ya se encuentra sólida y no que lo requiere para lograr estabilidad, éstos puntos son fundamentales para cualquier organización que tenga estas pretensiones.

Por lo tanto, la capacitación laboral que se dirige de forma correcta es capaz de producir ventajas que incrementarán la productividad y esto será lo adecuado en un marco en que se requiere de inversión extranjera, ya que el mercado internacional es cada vez más extenso y competido.

La productividad quizá sea una de las claves que lleven a las empresas a ser vistas y respetadas como posibles fuentes de inversión para el crecimiento de empresas extranjeras, esto se logrará en el momento en que los directivos proporcionen un apoyo incondicional a sus trabajadores, contribuyendo en su desarrollo.

Además es importante resaltar que si las empresas nacionales se muestran como fuentes de estabilidad económica y no como tambaleantes que esperan que el capital extranjero les salve, entonces serán consideradas como fuentes de inversión directa y segura.

Y si el personal está altamente calificado entonces se habla de competitividad, Grassman, al respecto sostiene que es la capacidad de alcanzar niveles de calidad internacional, la sostenibilidad y la capacidad de generar niveles de vida creciente en la población(Grassman, 1996), por lo tanto queda implícito que sólo si las empresas se encuentran en este nivel, entonces podrán ser atractivas para invertir en ellas.

Porter, además, asegura que, el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional (Porter M. , 1980), por lo tanto esto nos da cuenta de la importancia que tiene para las organizaciones mantenerse estables, arrojando buenos resultados a nivel nacional, logrando así atraer miradas que se interesen quizá en invertir o incluso en llevar a cabo fusiones que elevarían aún más la estabilidad económica nacional.

Porter, formuló la Teoría de las ventajas competitivas (Porter M. , 1980), y en ella sostiene que una base nacional estable propicia un clima favorable a la competitividad de los sectores económicos que resultan exitosos en ambientes internacionales, lo cual da pauta para comprender que sólo al maximizar esta situación se logrará verdaderamente tener oportunidad de crecimiento mediante la capitalización extranjera.

Para poder lograr que lo anterior se haga realidad, se pueden desarrollar y tomar en cuenta las cuatro ideas centrales del Diamante de las ventajas competitivas de Porter lograr satisfacer el deseo de ser objeto de inversión (Porter M. , 1980), queda implícito de la siguiente manera:

- ✓ Condiciones de los factores, entre los cuales destaca el factor laboral y su capacitación así como la infraestructura física y tecnológica.
- ✓ Condiciones de la demanda, las cuales establece las características de la demanda en el país exigiendo calidad.
- ✓ Industrias de apoyo o relacionadas, las cuales permiten determinar si las actividades económicas cuentan con proveedores de clase mundial que permitan que esas actividades sean a su vez competitivas.
- ✓ Estructura y rivalidad de las firmas, que tienen que ver con la forma como se estructuran las firmas, la manera en la cual estas son administradas, con la existencia de una competencia fuerte entre firmas y la manera en que el estado garantiza esta competencia.

Por lo tanto si se logra una interrelación e interdependencia correcta de estos elementos se obtendrá una verdadera y auténtica proyección deseable para ser considerada por inversores extranjeros y esto en consecuencia traerá mejoras considerables en la economía del país, porque las partes beneficiadas serán demasiadas.

Conclusiones

Es importante que las organizaciones logren un moldeo inmediato acerca de la visión que la mayoría tiene hacia la pertinencia que tiene la capacitación laboral, porque en su mayoría considera que es un requisito que debe de cumplirse con los trabajadores, pero no es así, ya que este no sólo es algo que se tenga que considerar como un vehículo para lograr beneficios económicos, sino que es una verdadera y auténtica inversión que las organizaciones deben de implementar para lograr una ventaja competitiva en el ya tan saturado mercado actual.

Lograr diferenciarse del resto es cada vez más difícil, por ello es indispensable crear una ventaja competitiva que se base en la preparación de las personas, considerándolas

como el único agente de cambio que puede llevar a las empresas a alcanzar dicho reto, y es precisamente la capacitación laboral la única herramienta que contribuirá en el seguimiento que se le dé.

Es así como los trabajadores en tanto deben de considerarse como columnas medulares de las organizaciones, ya que si ellos no realizan su trabajo en forma cómoda y atrayente hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización entonces no podrán sentirse atraídos hacia el crecimiento colectivo.

Quizá éste sea uno de los problemas fundamentales con los que se enfrentan las compañías, pero ellos precisamente son quienes no aceptan que el capital humano es importantísimo e irremplazable aunque la constante actual sea reducir el número de colaboradores en la empresa para tener mejores indicadores que ayuden a mantener y proyectar como mayormente profesional a la empresa, este es un error muy grande porque el hombre no puede ser visto como recurso innecesario.

Esto es algo sobre lo cual las empresas deben de empezar a trabajar para lograr alinear su visión con los intereses de sus trabajadores, integrándolos a los objetivos empresariales, compartiendo logros y claro también exigiendo resultados de calidad y productividad, y es quizá éste uno de los paradigmas que tendrán que romperse con mayor prontitud.

Todo lo anterior es vital, ya que en su mayoría los dirigentes no se dan cuenta de que para exigir resultados deben proporcionar herramientas que ayuden a que los trabajadores logren rendir resultados satisfactorios de trabajo, que sean eficaces y eficientes para alcanzar el grado máximo de efectividad, logrando así comprobar que en la medida en la que se les proporciona ellos responden.

Además, la capacitación laboral bien dirigida puede lograr que los empleados todo el tiempo se sientan atraídos hacia la voluntad de querer contribuir al logro de los objetivos, lo cual es conveniente para ambas partes, ya que si un empleado exige estar capacitado y actualizado para cumplir con su trabajo entonces significa que tiene presente todo el tiempo la importancia de realizar correctamente sus labores.

Por tanto la directiva de las organizaciones se encuentra ante un gran reto representado por la responsabilidad de enrolarse con la capacitación laboral, que como nos indica Hoyler, es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar al personal para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos(Hoyler, 1970).

En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia equipos de trabajo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más rápida posible, los objetivos de la empresa, contribuyendo así al crecimiento de ambas partes.

Además, es primordial comprender que los inversores extranjeros se sienten atraídos hacia nuestro país para realizar convenios, alianzas o incluso la compra de algunas compañías, y hay que tomar en cuenta que éste es un fenómeno creciente, por ello es tarea analizar los factores que pueden llevar a que esta práctica sea puesta en marcha y alcance el éxito.

Si bien ya ha quedado en claro que las personas capacitadas son muy valiosas, es igual de importante entender que una de las principales tendencias en la actualidad es la reducción de la plantilla laboral y en realidad esto no es necesario, porque si se cuenta con personal altamente calificado entonces éste será capaz de tener logros importantes en calidad y productividad, mostrándose como profesionales todo el tiempo, pudiendo así atraer a posibles inversores.

La mejora continua en tanto, debe ser vista como una clave que puede ayudar a alcanzar el éxito, ya que ésta permite que las organizaciones y sus dirigentes tengan presente la actualización que ellos mismos deben mostrar, al conocer las tendencias y estrategias laborales vigentes, puesto que éstos dos aspectos contribuyen en favorecer la operatividad, la inventiva y en consecuencia la originalidad que los trabajadores pueden tener, y estos aspectos contribuirán notoriamente en impulsar la proyección global de las organizaciones.

Por ello la capacitación es un instrumento que beneficia constantemente a los trabajadores, ya que serán vistos como elementos competitivos, capaces de alinearse a la consecución de los objetivos organizacionales, lo cual puede reflejarse en grupos de

trabajo estables y duraderos que son leales a la organización, creyendo en el crecimiento y mejora continua, lo cual se verá proyectado en el engrandecimiento institucional.

En la actualidad estamos sometidos a tiempos turbulentos, en constante cambio, y en desarrollo de nuevas tecnologías para las cuales los trabajadores deben de estar preparados y en continuo proceso de perfeccionamiento que les permita no ser rebasados por la competencia o el mismo adelanto científico.

Es por todo esto que la mejora continua es importante para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones y ésta sólo se alcanzará en la medida en que los dirigentes se responsabilicen ciento por ciento de la capacitación de los trabajadores, logrando así proyectarnos como un país rico no sólo en recursos sino en personas altamente preparadas y listas para ser elegidas como una buena fuente de inversión segura.

Sin lugar a dudas, la capacitación laboral es la única fortaleza que puede llevar a las empresas a alcanzar el éxito, ya que es la forma de exponer las capacidades de los empleados en una fórmula ganadora que proyecte todo aquello que pueden hacer y para lo que se les ha preparado.

Referencias

- Companies invested more in training despite economic setbacks, survey says. (2002). *BNA Bulletin to managment*, 73.
- Employee training expenditures on the rise . (2004). *American Salesman*, 26 - 28.
- Bombardier. (s.f.). Obtenido de <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/Sites/supporting-documents/Bombardier-Transportation-SiteFactSheet-Sahagun-Mexico-en.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. España: McGraw Hill.
- Davis, K. W. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. . México: Mc Graw Hill.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. España: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2009). *Administración de personal*. México: Pearson .
- Grassman. (1996). Globalization and Industrial Competitiveness. *The OECD Observer*.

Heyman, T. (1998). *Inversión en la globalización*. México: Bolsa Mexicana de Valores.

Hoyler, S. (1970). *Manual de relaciones industriales*. Sao Paulo: Pionera.

McGehee, W. T. (1961). *Training in business and industry*. Nueva York: Wiley Interscience.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.

CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES



Autores

Glafira Vázquez Olarra
Janet del Carmen
Coronado Hernández
Ignacio Arroyo Arroyo

*Universidad Politécnica de
Pénjamo*

*gvazquez@uppenjamo.edu.mx
jcoronado@gvazquez@uppenjamo.edu.mx
iarroyo@gvazquez@uppenjamo.edu.mx*

RESUMEN

La competitividad es un imperativo a nivel mundial, las empresas que no son competitivas quedan fuera de la preferencia de los clientes y paulatinamente detienen sus operaciones; el mercado mundial exige personas capacitadas y profesionales para brindar un adecuado servicio al cliente y/o un producto de calidad. Las pequeñas y medianas empresas del país forman parte del mercado global; es tiempo de que apuesten por la competitividad de su empresa, lo cual puede ser logrado través de la capacitación para potencializar las capacidades de sus empleados. Existe evidencia empírica de que un trabajador capacitado desarrollará sus actividades en mejor forma, tendrá un mejor desempeño, será creativo, participativo, innovador e incrementará su sentido de pertenencia hacia la organización: Un empleado competente labora en empresas competitivas.

El presente trabajo forma parte del sustento teórico de una investigación longitudinal, uno de sus objetivos es identificar a la capacitación como uno de los factores que apoyan a las empresas para que alcancen un nivel competitivo.

Palabras clave: competitividad, formación, capacitación, colaboradores.

Introducción

Dentro de las pequeñas y medianas empresas de México, históricamente se ha carecido de cultura de la capacitación, gran parte de los empresarios no capacitan a su personal por considerar que esta sólo les representa un gasto y no una inversión para el desarrollo de habilidades y adquisición de nuevo conocimiento del personal; sin embargo, se sabe que un colaborador capacitado realizará sus actividades de mejor forma, consciente de su trabajo y con mejor actitud. Es importante fomentar la cultura de la capacitación desde el sector empresarial, a través de las cámaras o asociaciones de empresarios porque la decisión de capacitar o no hacerlo, está en ellos.

El capital humano representa la ventaja comparativa que tiene la empresa ante los retos de la globalización, ya sea a través del propio conocimiento, las capacidades, destrezas o actitudes de los empleados, que marquen la diferencia o brinden el valor agregado o distintivo que le permita a la empresa competir en el mercado. El factor humano crea y opera la tecnología, transforma la materia prima, diversifica los productos o servicios, genera propuestas de mejora, establece relaciones con el exterior, es decir, está involucrado constantemente en los procesos diarios de la empresa. Si esto hace el capital humano en las organizaciones, entonces la capacitación debe considerarse como una alternativa para el incremento de las capacidades y la formación del individuo para incursionar con éxito y mantenerse en un entorno competitivo.

Ser competitivo es una medida internacional de desempeño de un país, región o empresa. Tanto a México como a otros países del continente, se les evalúa por el nivel de competitividad de las empresas y sus empleados, el cual es un indicador del nivel de desarrollo de cada país: un país más competitivo brida mayor confianza a los inversionistas y a los clientes que compran sus productos.

Solamente con la adquisición - generación de conocimientos las pymes tendrán la capacidad de innovar, desarrollar y diversificar productos y servicios, así como diseñar diferentes estrategias para entrar a nuevos mercados.

Desarrollo

Por competitividad se entiende a la capacidad interna de una empresa para mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar y sostener una determinada posición en el entorno global. Las teorías iniciales acerca de la competitividad datan desde la teoría mercantilista, continuando con la teoría la ventaja comparativa, las cuales se centraban en explicar los beneficios del comercio y su estructura; el éxito de una nación estaba siempre sujeto a las ventajas comparativas y a las diferentes dotaciones de factores entre los socios comerciales. Posteriormente, las nuevas teorías de competitividad se acercaron hacia la diferenciación de los factores determinantes de la competitividad de una nación, donde específicamente, el entorno nacional y la innovación empresarial juegan un papel primordial en la competitividad de las empresas y, por consiguiente, en la competitividad de una nación. La innovación empresarial la genera exclusivamente el capital humano de la organización y este elemento requiere ser atendido y formado, al representar una ventaja comparativa de las empresas.

Por su parte, el Reporte Global de Competitividad que se presenta y actualiza anualmente por Foro Económico Mundial (FEM) es un indicador de la competitividad mundial a nivel país, en el cual incluye en uno de sus pilares a la Educación Superior y Capacitación, sus resultados muestran a los países con mejor nivel de educación y capacitación, mismos que están en los primeros niveles de competitividad mundial, ya que ésta incide en mejor calidad de vida de sus habitantes, desarrollo tecnológico, innovación, capacidad logística e infraestructura.

En lo que respecta al Modelo del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), este considera 10 factores de competitividad integrados por distintos índices, que permiten medir la competitividad de una empresa, tanto en el corto como en el largo plazo. El factor número 8, llamado Sociedad incluyente preparada y sana plantea que el grado de salud, riqueza, educación e igualdad de sus habitantes es la fuente de riqueza, ya que promueve la innovación que puede hacer crecer la economía y atraer inversión en el largo plazo, y uno de los índice es persamente: Educación, es decir, una sociedad educada puede representar un atractivo para los inversionistas, al saber que pueden alcanzar un desarrollo económico sostenible.

Por lo anteriormente planteado, se deriva que los procesos de capacitación en las organizaciones son fundamentales para el desarrollo competitivo, lo que les permite mantenerse dentro del mercado globalizado. Los procesos de capacitación constituyen una de las mejores inversiones en Capital Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, la organización, las regiones y el país.

La capacitación en la estrategia empresarial

La rotación de personal, la falta de comunicación y preparación son algunos de los factores que frenan la longevidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) del país, aunado a esto, las pymes contratan amigos o familiares, que muchas veces carecen de las capacidades que requiere el negocio lo que genera a largo plazo, su falta de competitividad.

Organismos como el Observatorio de la Economía Latinoamericana, Observatorio Pymes, Secretaría de Economía, entre otros, coinciden en señalar que en México, la capacitación no se ha considerado tradicionalmente como un factor de desarrollo que permita a las empresas dentro de su plan estratégico, lograr mejores beneficios y posicionamiento en los mercados y recomiendan la necesidad de que a través de los programas de capacitación, las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que los hagan competitivos y por ende, a la organización en la que trabajan.

En un estudio que llevó a cabo la Secretaría de Economía en 2001 (citado en Palomo 2005), se comparó la situación de las Pymes en México con los países de la OCDE, donde se menciona como principales problemas de las PyMes los siguientes:

- a) Falta innovación y desarrollo tecnológico.
- b) Participación limitada en el comercio exterior.
- c) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- d) Desvinculación con los sectores más dinámicos.
- e) Falta de vinculación con el sector académico
- f) Capacitación deficiente de los recursos humanos.

La capacitación para el empresario mexicano, hasta el momento, sólo la ha considerado como “el tener que cumplir con una obligación legal estipulada en el artículo 123 Constitucional y en la Ley Federal del Trabajo”, y ha minimizado su valor como un

elemento importante de sus estrategias empresariales que le permitirá ser competitivo, y mientras esta idea continúe, aunque el gobierno ofrezca diversos programas de capacitación a las empresas, seguirá desaprovechando las capacidades de su personal, los recursos del país y los recursos de su empresa. Sin embargo, más que falta de capacitación en la pyme, existe capacitación pero es ineficaz, lo que ha originado que el directivo culpe al personal de no querer capacitarse y el personal culpe al directivo de no ofrecerle una capacitación que le sea útil. López y Luna (2009) citado por González (s/f). En pleno siglo XXI, se encuentran Micro y Pequeñas empresas que ofrecen capacitación al personal operativo y técnico a semejanza de lo que se hacía en la época medieval (el maestro que enseña al aprendiz), que no es lo más apropiado “ya que el contexto en que funcionaban las organizaciones ha desaparecido, lo que exige un cambio en correspondencia con las tendencias actuales en aspectos tales como: la forma de pensar y actuar, en la potenciación del capital humano, en lograr que este sea coherente con las condiciones actuales y lo suficientemente flexible para asimilar el futuro, en las estrategias organizacionales, en forma tal, que contribuyan a que las organizaciones sean eficientes y eficaces, y capaces de enfrentarse a los nuevos retos del entorno” (Castellanos C., y Castellanos M.:2010) citado por González(s/f).

La capacitación se contextualiza en el ámbito de la educación por ser un proceso formativo, de mediano plazo cuyos resultados transforman a la persona una vez que es consciente de su aprendizaje y sus capacidades.

Conceptos y tipos de educación

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su medio ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios.

La educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, y también desarrollarse de modo difuso, desorganizado y asistemático, sin ningún plan

preestablecido, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo. En términos generales, la educación es la preparación para la vida y por la vida. Hay varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etcétera. Para este trabajo se profundiza únicamente la profesional:

Educación profesional: es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas.

1. *Formación profesional:* es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión.
2. *Desarrollo profesional:* es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trascienden a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
3. *Capacitación:* es la educación profesional para la adaptación de las personas a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. (Chiavenato, 2009).

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y

competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo citado por Chiavenato (2009) explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee citado por Chiavenato (2009) subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos para ellas. (Chiavenato, 2009)

Contenido de la capacitación

Como se señaló en el apartado anterior, la capacitación es un proceso educativo que apoya el aprendizaje, modificación de conducta y la adopción de valores en una persona, lo que le permite ser competente en diferentes esferas laborales y ser competitivo en el corto y mediano plazo.

Al ser un proceso educativo, el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educados. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etc. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como

aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuario (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. *Desarrollo de conceptos*: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.(Chiavenato, 2009)

Importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo

Pese a todos los esfuerzos realizados por un país para elevar los niveles escolares de su población, será indispensable un afán intenso en este sentido por parte de las empresas y organizaciones de todo tipo. El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa y así sucesivamente, implica la necesidad de difundir tales cambios.

Uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas y organizaciones es el del aprendizaje continuo. Igualmente, se es notoria la necesidad de todas las organizaciones de generar, registrar y difundir conocimiento. Esta es la era de la información, quien la posea tendrá también poder y posibilidad de sobrevivir.

La *educación* es un proceso permanente que consiste en dar plena vigencia a las facultades humanas. Si se trata de un proceso planeado y efectuado en las aulas, se habla de *educación formal(o escolaridad)*, mientras las reflexiones, experiencias, ideas, valores, etc. adquiridos en el trabajo, la calle, la familia y así sucesivamente, se conjugan en la denominada *educación informal*.

El proceso para proporcionar *competencias* para un trabajo, se denomina *capacitación*. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad, se denomina *desarrollo*.

Lograr el aprendizaje humano y de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosas de los pasos a dar, el camino está preñado de dificultades: retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter; retos que solo pueden ser superados por personas con la firmeza, la entereza y el profesionalismo necesarios. Resulta mucho más fácil dar muchos cursos y nunca preguntarse sobre los resultados que se están obteniendo.

Antes de iniciar la impartición de cursos (o de cualquier otro medio de transmisión de conocimientos y habilidades), es necesario iniciar un diagnóstico de la propia función de capacitación. Se inicia con el análisis de cuatro factores trascendentales:

- a) La filosofía de la función de capacitación (y de los funcionarios y capacitados) dentro de la empresa.
- b) La legislación, las normas y los ordenamientos respectivos.
- c) La cultura organizacional.
- d) El ambiente de la capacitación y el desarrollo.(Arias, 2006)

Importancia de la capacitación

Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta competitividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados. Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.

Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones. Es conveniente capacitar al personal que ya

labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel e, inclusive, para moverlos de un área operativa a una administrativa.

La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un puesto mejor. Cuando el personal de la empresa logra ocupar mejores puestos y la gente está consciente de que hay posibilidades de crecer dentro de la organización, el esfuerzo que se realiza es mayor, el grupo se identifica y la empresa se fortalece.

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social, entre más y mejor capacitado está un individuo, más produce y más recibe. Hay empresas especializadas en la detección de las necesidades de capacitación lo que permite tener recomendaciones específicas en cada caso en particular.

Principios básicos de la capacitación

1. Debe ser considerada una inversión y no un gasto ya que su costo es inferior a los beneficios que produce.
2. Es un recurso para el mejoramiento de la empresa.
3. Tiene que ser diagnosticada, dosificada, administrada y controlada por especialistas en la materia.
4. Debe de ser planeada profesionalmente.
5. Para ser impartida con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda el puesto.
6. La capacitación efectiva es la que responde a una enseñanza específica. Debe de enseñarse lo que se necesita y a quien lo necesita.
7. La capacitación enfocada a la competitividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales.
8. Debe mantenerse en un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde a los avances científicos y tecnológicos en el mundo.
9. Debe ser adecuada para los diferentes niveles de la empresa.
10. Sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del personal.
11. Es el medio más efectivo para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

12. Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, desarrollar el juicio y el criterio, ser más productivos, actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías y ocupar nuevas posiciones.
13. Forma ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados y con una mejor calidad de vida.
14. Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal.
15. Forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.
16. Modifica la forma de pensar, actuar y sentir de las personas.
17. Es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.
18. Constituye uno de los insumos más importantes de la efectividad con calidad.
19. Puede resultar peligrosa ya que una capacitación mal dirigida puede ser contraproducente, ya que puede propiciar cambios de conducta no deseados.
20. Los resultados de la inversión en la capacitación se aprecian en virtud de los problemas que se van superando y en razón del costo – beneficio.
21. Los cursos de un programa de capacitación deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere y el cambio que éstos provocan en ella.
22. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser productos del alcance y la profundidad que indiquen los objetivos del mismo.

Es indispensable que se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación, antes de impartir o elaborar un plan de capacitación, de lo contrario la formación del personal será contraria a lo que la empresa espera, y esto da la impresión de que la capacitación “no funciona”.

Conclusiones

Con la información planteada en este trabajo, es evidente la necesidad de impartir capacitación adecuada y acorde con las necesidades de la empresas y su personal; capacitación que le permita a cada empresa ubicarse en un contexto de competitividad y globalización. México debe tomar en cuenta que las pequeñas y medianas empresas (pymes), en adición con las microempresas, son el factor económico fundamental del país, y es necesario apostar por ellas para que, mediante la capacitación de sus

empleados –en armonía con otros factores- alcancen los niveles competitivos que el entorno demanda.

El tema de la capacitación como problemática y área de oportunidad, ha sido abordado desde hace años por académicos, investigadores, gobierno federal y estatal, así como por consultores y capacitadores, sin embargo, los resultados no han sido los esperados. Posiblemente las acciones aisladas y desvinculadas aunadas a un carente o deficiente diagnóstico de necesidades de capacitación, abona a la falta de cultura de la capacitación en los empresarios del país.

El empresario se rehúsa a capacitar porque no percibe resultados, ni en la empresa, en los costos o en los empleados. Un diagnóstico de capacitación equivocado implicará tener colaboradores frustrados, insatisfechos, desmotivados e incompetentes, por lo tanto, para una capacitación adecuada al puesto se requiere un diagnóstico real, objetivo y confiable. Por otro lado, también se encuentran empresarios conscientes de que el personal debe capacitarse, sin embargo, les ofrecen programas de capacitación brindados por despachos independientes o instituciones gubernamentales, cuyos instructores no cuentan con las competencias necesarias para impartir los cursos o talleres de formación “a la medida de la empresa” o bien porque no realizaron una adecuada detección de necesidades de capacitación.

Es atractivo pensar que el reto de la competitividad no está en función únicamente de los elementos tecnológicos, infraestructura, calidad o de los procesos principales de las empresas. Las pequeñas y medianas empresas necesitan personas capacitadas que se desempeñen en un ambiente competitivo, personas preparadas con habilidades y destrezas que apoyen a la empresa en su crecimiento, sustentabilidad y permanencia. Es conveniente dejar a un lado, los esfuerzos aislados y de corto plazo, la idea de que la capacitación es un gasto y que no aporta beneficios al interior de la empresa.

Referencias

- Arias, F. y. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Fleitman, J. (02 de Febrero de 2013). *wordpress.com*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2013, de Grandes PYMES: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/02/02/importancia-de-la-capacitacion/>

González, M. e. (s/f). *uaeh.edu.mx*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema_de_competitividad.pdf

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES?



Autores

Víctor Manuel Piedra
Mayorga
María Eugenia Alcántara
Hernández
Dorie Cruz Ramírez

*Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Escuela Superior de Cd.
Sahagún*

*pedrinix@yahoo.com.mx
eugenia31702@yahoo.com.mx*

RESUMEN

La rotación de personal es un factor que afecta a las organizaciones de manera económica y social. Si se realizara un estudio sobre quién dirige las empresas, en su mayoría no es precisamente un administrador, de ahí que existan muchos problemas en el entendimiento de las diversas culturas y costumbres de las personas, lo cual se manifiesta a través de la cultura organizacional, teniendo como consecuencia baja productividad y empleados que no se ponen la camiseta, y lo que es peor, caen en la indiferencia minimizando la aportación de ideas y en el individualismo reduciendo la formación de equipos de trabajo.

Palabras clave: organización, rotación, capital intelectual.

Planteamiento del problema

Si entendemos a la rotación de personal la salida de trabajadores de una organización, por diferentes motivos, renuncias o despidos (Alvarado, 2010), ésta tiene un impacto directo en el negocio, ya que cuando un empleado deja la organización se lleva capital intelectual y probablemente lo lleve a la competencia o a la formación de un negocio propio, generando competencia con la misma organización de la cual surge o es despedido.

Introducción

El 70% de la rotación en las organizaciones sucede en los empleados de entre 3 y 36 meses de servicio, generando además un clima de inestabilidad alrededor y un vacío que hay que llenar en ocasiones de manera externa (Méndez, 2013), lo cual es riesgoso, el nivel de servicio se ve afectado con los clientes internos y externos, considerando además el tiempo que llevara capacitar a la nueva persona y la denominada curva de aprendizaje (6 meses con resultados limitados y productividad baja), dichos puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido, es decir, varios trabajadores rotan por un mismo puesto.

Desarrollo

El manejo de los recursos humanos debe hacerse con la asesoría de especialistas en el área que manejen muy bien la psicología con los empleados, para que repercuta de manera positiva en el conjunto de los recursos humanos, un buen servicio al cliente se puede lograr si se mantienen las relaciones entre clientes y trabajadores, dando tiempo para la construcción de las relaciones; de lo contrario se remitiría hacia los clientes y competidores(Gonzalez, 2013).

En algunas empresas se evalúa la rotación laboral como un indicador de gestión gerencial, por lo que es necesario conocer las razones de ello y detener su avance a favor de la productividad y rentabilidad del negocio. Alvarado (2010) menciona que entre las razones que se identifican están inadecuada contratación de personal; condiciones

laborales a veces inadecuadas para capacitar; incompatibilidad con el jefe; cuando la capacitación no es prevista o realmente la aportación de conocimientos no son los adecuados a la demanda del puesto; cuando se cambia de proceso de producción a otro los conocimientos ya no son aprovechados; no contar con oportunidades de desarrollo de carrera; un sueldo no competitivo; paquete de prestaciones poco atractivo; cultura de la empresa.

De ahí que la contratación de personal se vuelve una fuente de rotación, debido a que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto genera que en un plazo determinado esa persona debe ser reemplazada, existen varias situaciones que inciden en la rotación como el liderazgo empleado por los jefes, condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, no se hace una evaluación del desempeño adecuado, existe inseguridad en el empleo, existen pocas prestaciones... (Mendez, 2013).

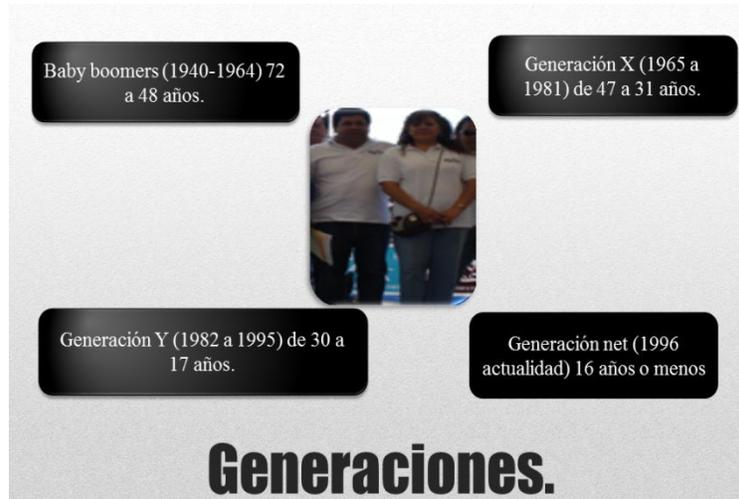
Es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte de la estructura de su empresa en la sección de recursos humanos, existen también ventajas para los empleados y empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización, esto es uno de los problemas que enfrentan las empresas mexicanas derivado de las situaciones anteriormente mencionadas, México registra niveles más altos de América Latina, al tener un nivel de rotación de 17.8 % (Gonzales, 2008), cuando la cifra recomendable es de 10 %.

La fuga de personal se debe a que las empresas en México no invierten en el bienestar de sus trabajadores, ya que no implementan programas de salud ni de desarrollo integral, ni en mejoramiento de las condiciones físicas que le permitan al trabajador realizar sus actividades cotidianas ni de higiene, descuidando aspectos tan simples pero a la vez representativos para los trabajadores situación que provoca que los empleados migren a otras empresas (magister, 2012).

La generación Y, conocida como de las nuevas generaciones, presenta el mayor porcentaje de rotación, este es de 15.7 %, mientras que la generación de Baby Boomers

es en la que menos se presenta este fenómeno, ya que maneja cifras de 2%. Las generaciones se muestran en la figura 1.

Figura 1: Generaciones en el ámbito laboral y social.



Fuente: elaboración propia (2013)

Son generaciones ubicadas por temporalidad y por las condiciones laborales existentes en su entorno laboral que manifestaron determinadas características como su estatus social, su nivel de ingresos, empresas que laboran, etc., la generación net, creció al lado de la generación ni, ni, (ni trabajan ni estudian), la generación net, es la que actualmente ocupa en su mayoría puestos gerenciales y ejecutivos.

En México los gastos de reclutamiento de cada persona ascienden a los mil dólares, si se toma en cuenta que los mexicanos dura en promedio de seis meses a un año en cada empleo, pero a pesar de esta rotación y de los efectos económicos, cada empleado mexicano de tiempo completo logra generar al año 843 mil 406 pesos, posición que se ubica en primer lugar (Arias, 2001).

Por cada dólar que invierten las empresas en México las organizaciones reciben 6.43 dólares, el promedio de América Latina es de 6.62 dólares, siendo esta una razón para invertir en México, es decir la mano de obra mexicana es considerada en el mundo como las de mejor calidad, por ejemplo se dice que la mano de obra del mexicano es barata, pero hay más países atrás de México que la tienen catalogada a menor precio, esto es lo que determina que muchas empresas sean nacionales o extranjeras fabriquen con

productos de alta calidad, pero aun así muchos líderes se enfrentan con demasiada frecuencia a un alto índice de rotación de personal, pero la razón de esto suele venir de la misma gerencia y sus técnicas de motivación y no por malas decisiones en la contratación.

La desmotivación

Socialmente hablando de la situación económico, política en México donde existen situaciones anormales en la compra-venta de productos o en las transacciones comerciales, en las cuales se ven únicamente beneficiadas determinadas personas o se afectan derechos laborales por el amiguismo o compadrazgo , son factores que influyen en el aspecto motivacional laboral, las empresas hacen esfuerzos por reducirlos pero cuando estos se manifiestan afectan la motivación de los trabajadores o integrantes de las organizaciones, también el problema para motivar a un equipo va más allá de que se sientan seguros al conocer en detalle el producto/servicio que se vende, incentivos económicos y el reforzamiento de técnicas y conocimientos que se ofrezcan, aunque es muy difícil que estos elementos tengan el mismo efecto en equipos donde hay distintos niveles de experiencia y conocimientos y además teniendo en cuenta que cada vendedor es una persona con un mundo propio, la mejor forma de motivar a las personas nuevas o experimentadas es mantenerlos siempre motivados y teniendo a su alcance los recursos y herramientas para lograrlo (Mendez, 2013).

La rotación de personal puede ser perjudicial para cualquier empresa

Tienen incidencia económica, ya que se deben cancelar todos los extremos legales que finalizan la relación laboral, en algunas empresas estos rubros no están presupuestados, por lo que la empresa debe hacer un desembolso no contemplado dentro de su estructura de gastos, un trabajador nuevo debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que puede tardar semanas o meses, en este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo colaborador por razones de aprendizaje, ya que repercute en sus finanzas.

Un nuevo trabajador debe tomarse el tiempo para conocer bien a los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa ya que si en los puestos hay mucha rotación el impacto con y hacia los clientes es inminente ya que los clientes no van a sentir un servicio estándar sino lleno de altibajos (Arias, 2001).

Incidencia en la fidelidad de clientes

Es común escuchar a los clientes reclamar por tanto cambio en el personal ya que algunos clientes no se sienten identificados con la empresa debido a que no han logrado crear un vínculo con los trabajadores que les atienden.

Ventajas y desventajas:

La rotación de personal comprende ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda rotación de personal requiere el tener que sumir ajustes.

Ventajas:

- Cada personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado.
- Cada equipo de trabajo interactúa con nuevos miembros periódicamente.
- Cada persona nueva aporta novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.

Los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo, cada persona tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.

Cada líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes, es importante analizar el comportamiento y desempeño de las personas con un puesto de mando o ejecución, ya que muchas veces pierden la dimensión e importancia de los puestos en interacción con los demás puestos creando feudos de poder particulares en los cuales se cierran a sugerencias o no aceptan comentarios en sus puestos, lo que determina una actitud egoísta en perjuicio de la organización creando situaciones conflictivas en las áreas bajando el rendimiento de los departamentos involucrados, ante esto es importante analizar y verificar que las personas no se apoderen del cargo o que cada cargo no se apodere de las personas (Gonzalez, 2013).

Y los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Desventajas o dificultades con las personas:

- No se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- No se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- No disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- Les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.
- Hay personas que cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones, y nadie los quiere como líderes.

Índice de rotación

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

- Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.
- Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)
- Índice ideal: permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

- ❑ Ausentismo: es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal.
- ❑ Índice de ausentismo: relación porcentual entre las horas/hombre pérdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas.

Ejemplo índice de rotación

Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20. En 1 año.

El índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\% \text{ anual.}$$

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja. Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20.

$(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\%$ Implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta.

Conclusiones y propuestas

Para muchas empresas lo más importante deben ser las personas, si esto fuera cierto la rotación de personal sería mínima considerando los aspectos naturales por los cuales un trabajador deja la empresa como la edad, enfermedades o cuando la empresa no cubre sus expectativas y busca empleo en otra organización, pero los que permanecen más tiempo dentro de ella: esto permite una mayor identificación del trabajador con la organización, este análisis pretende ver la importancia del personal y los factores que existen sobre la rotación de personal, y su impacto, ante esto se propone realizar encuestas con los trabajadores y satisfacer sus expectativas y volverlos más productivos beneficiando a la empresa y al trabajador de manera simultánea.

Se sugiere una mayor comunicación organizacional interna y externa en la empresa para detectar problemáticas o sugerencias, conocer el entorno que rodea a la organización y el ambiente en el cual se desenvuelven los trabajadores con el fin de que la organización en su desarrollo social tenga y cumpla su responsabilidad social para lo cual fue creada, por ejemplo generar empleos, pagar buenos salarios, ayudar a las sociedad y en general a tener una mejor calidad de vida que tenga un impacto de manera bidireccional es decir

que exista un beneficio social, económico y político que permita un desarrollo sano tanto de la sociedad como de la organización en general.

Referencias

- Alvarado., M. L. (30 de julio de 2010). <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/rotacion-personal-impacto-servicio-cliente.htm>. Recuperado el agosto de 5 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/rotacion-personal-impacto-servicio-cliente.htm>: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/rotacion-personal-impacto-servicio-cliente.htm>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Contaduría y Administración. V Foro Nacional de Investigación: México.
- Gestiopolis. (8 de julio de 2011). <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>
- Gonzalez, B. (30 de enero de 2013). <http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/finanzas/134364/empresas-familiares-afrontan-reto-de-perdurar>. Recuperado el 3 de julio de 2013, de <http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/finanzas/134364/empresas-familiares-afrontan-reto-de-perdurar> : <http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/finanzas/134364/empresas-familiares-afrontan-reto-de-perdurar>
- magister, G. e. (7 de julio de 2012). <http://www.emagister.com/curso-rotacion-personal-recursos-humanos>. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-rotacion-personal-recursos-humanos>: <http://www.emagister.com/curso-rotacion-personal-recursos-humanos>
- Mendez, C. (29 de enero de 2013). <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/143599/empresas-familiares-afrontan-reto-de-sobrevivir> . Recuperado el 28 de julio de 2013, de <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/143599/empresas-familiares-afrontan-reto-de-sobrevivir>: <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/143599/empresas-familiares-afrontan-reto-de-sobrevivir>

IMPACTO SOCIAL DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA POSICIONARSE EN ENTORNOS INTERNACIONALES



Autores

Beatriz Sauza Ávila
Jorge Alberto Álvarez
Velázquez
Patricia Guadalupe
Espino Guevara

*Instituto Tecnológico
Superior del Oriente del
Estado de Hidalgo (ITESA)*

*bsauza@itesa.edu.mx
jalvarez@itesa.edu.mx
pespino@itesa.edu.mx*

RESUMEN

En la actualidad se presentan escenarios en las instituciones educativas que deben ser considerados como un factor de estudio, esto se refiere al compromiso adquirido en el sistema educativo basado en competencias profesionales a nivel superior, la preocupación hasta nuestros días es hacia los docentes, se verifica si al estar frente a grupo las competencias son llevadas a cabo de manera que efectivamente los alumnos tengan las competencias requeridas que demanda el sector productivo, sin embargo muy poco se ha estudiado si quienes dirigen las instituciones educativas deben cambiar su estilo de dirigir o bien deben mantenerse como lo venían haciendo antes de este cambio en el sistema educativo, es por ello que esta investigación identifica las competencias básicas que deberá tener un directivo para realizar mejor su gestión.

Palabras clave: competencias, estrategias, directivos.

Percepción de las competencias en la educación superior

En nuestros días las competencias en la educación tienen un impacto considerable derivado de que el modelo educativo implica el desarrollo de habilidades, actitudes, valores, conocimientos, lo que permite una formación integral basada en el conjunto de saberes (saber conocer, saber hacer, saber ser) gracias al descubrimiento de las competencias profesionales la educación toma un nuevo rumbo ya que se vinculan los conocimientos con la práctica y en consecuencia se generan aprendizajes significativos, lo que permite a los estudiantes obtener nuevas oportunidades de empleo al egresar debido a que se adquiere el desarrollo de competencias mínimas necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima garantizando resultados favorables que impactan socialmente en la organización al ofrecer nuevos y mejores servicios gracias a la contratación de profesionales formados en competencias.

Desde el modelo socio formativo el Dr. Fraile, define a las competencias como: “Actuaciones integrales ante problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético”, considerando articulación sistémica y en tejido de las actitudes, los conocimientos y las habilidades procedimentales (Fraile, 2011).

Chiavenato (2009) define las competencias laborales como un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.

En este sentido las actitudes juegan un papel primordial en la formación del estudiante, ya no basta con tener conocimientos ahora lo relevante es su aplicación en diversos contextos y situaciones con estricto sentido de ética.

Considerando lo anterior la educación ya no puede estar fundamentada en modelos tradicionales donde el estudiante permanece pasivo, receptivo y no es dueño de su aprendizaje dependiendo del profesor para lograr conceptualizar su conocimiento, hoy en día la educación basada en competencias busca formar profesionistas autodidactas, comprometidos con su aprendizaje, por lo cual la investigación es pieza fundamental para

conocer nuevos escenarios de educación pero sobre todo para aplicar el conocimiento de forma efectiva resolviendo problemas en contextos diferentes.

La labor del directivo es conseguir que todo lo anterior se logre y con ello él debe poseer las habilidades, conocimientos, destrezas, necesarias para saber delegar y a su vez responsabilizarse para conducir de una manera eficiente y eficaz la institución a su cargo de tal forma que se obtenga un impacto social de la misma.

Impacto social de las competencias profesionales

Socialmente el desarrollo de competencias profesionales impacta directamente en el sector productivo por la misma naturaleza de su desarrollo, se tienen profesionales con actitudes y conocimientos fortalecidos en la práctica, lo que les permite contribuir al desarrollo de la organización agilizando procesos, fortaleciendo la gestión administrativa y en consecuencia incrementando la productividad con un enfoque centralizado en el trabajo colaborativo.

Sin lugar a duda el desarrollo de competencias impacta socialmente ya que contribuye a tener profesionales mejor capacitados para desempeñarse en el sector laboral, propiciando el trabajo en equipo, liderazgo eficiente, gestión, innovación y creatividad.

Hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado cada vez más exigente, vivimos en una sociedad que demanda mejores servicios y productos, es por ello que las organizaciones buscan estar a la vanguardia y posicionarse con los mejores estándares de calidad para garantizar su servicio, en este sentido las competencias profesionales impactan en el desarrollo de la organización, ya que contribuyen al logro de objetivos de las organizaciones.

Socialmente las competencias profesionales en la educación pueden ser observadas como motores de cambio que permiten mejorar la forma de desempeñar el trabajo, es por ello que obligan a un cambio de mentalidad en la forma de actuar y desempeñar funciones, para convertirse en herramientas potenciales para resolver problemas en diversos contextos.

Para lograr todas las necesidades que demanda el contexto es obligación de la dirección general implementar estrategias que permitan dar respuesta a lo que requiere la

sociedad, es por ello que las competencias deberán difundirse de forma escalonada desde el nivel directivo hasta los estudiantes.

La dirección vinculada a las competencias

La dirección toma un papel fundamental para difundir las competencias profesionales, por lo tanto es obligatorio que desde la parte directiva se tenga la visión de este nuevo paradigma para difundirlo en toda la organización como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1 Difusión de las competencia



Fuente: Elaboración propia

Sin lugar a duda la implementación del modelo por competencias exige nuevas formas de gestión y compromiso con la sociedad, en consecuencia revisten el desafío para desarrollar estrategias que incorporen una cultura de cambio y la mejora continua, es por ello que para lograrlo se requiere de compromiso y actitud para afrontar las necesidades que demanda el entorno.

Es importante señalar que el nivel directivo tiene que adquirir las competencias necesarias que le permitan gestionar de una mejor forma los recursos de la organización vinculándose con las necesidades que demanda el entorno. Es por ello que desde este nivel se debe tener la visión para poder difundir el modelo basado en competencias de

forma jerárquica para unir fuerzas que permitan considerar a la organización altamente competitiva.

Considerando que la dirección es pieza fundamental para el desarrollo de la Institución se deberán establecer estrategias que permitan identificar tendencias tecnológicas, políticas, económicas y sociales que puedan construir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de la organización.

En este enfoque la dirección debe proporcionar al entorno toda la información que permita identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.

Es decir, lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema Táctica y Estrategia, plantea como objetivo de su estrategia "...por fin me necesites...", en otras palabras, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En consecuencia las habilidades que se consideran de mayor impacto en la dirección son las relacionadas con: Dirección estratégica, comunicación y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

Ahora la pregunta obligada es: ¿Qué hacer para lograr que la organización difunda las competencias de forma efectiva entre todo su personal?, sin duda habrá que diseñar estrategias que permitan lograr un cambio en la forma de pensar y sobre todo en la forma de operar bajo este nuevo paradigma basado en competencias.

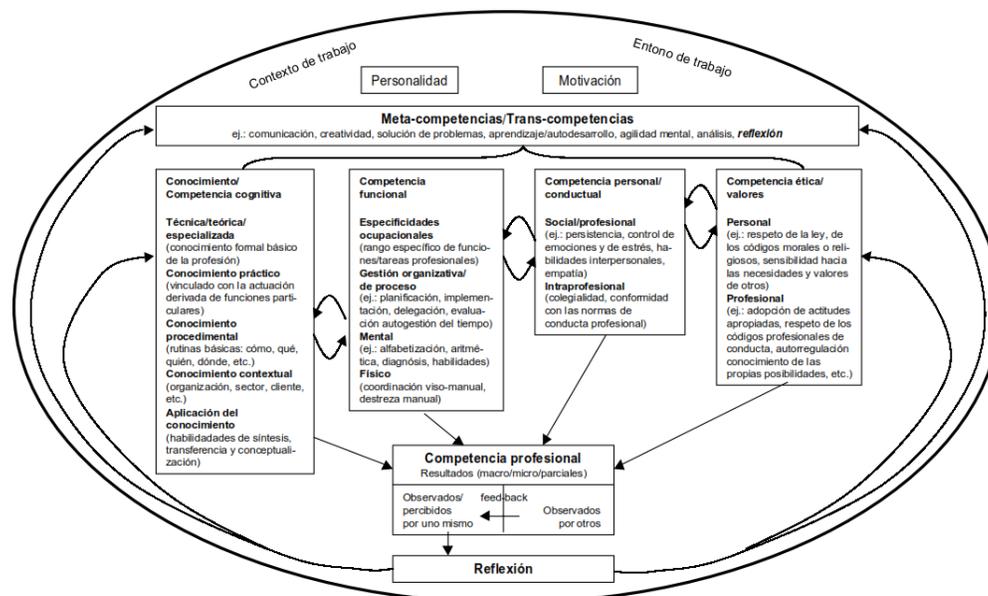
Estrategias para difundir las competencias profesionales desde el nivel directivo

La base fundamental de una organización es contar con capital humano que sea competente para desarrollar adecuadamente sus funciones, esto implica que al enfrentarse a los problemas cuando tenga que tomar decisiones debe implementar estrategias que le permitan hacer uso de sus conocimientos, experiencias implicando su formación académica y con ello dar soluciones eficaces que permitan posicionar a la institución que dirige a nivel nacional e internacional y con ello asegurar el éxito, esto

puede ser posible si se cumplen con las competencias profesionales necesarias para tal fin.

Para Navío (2011), en su tesis doctoral, en el cual se establece el modelo comprehensivo que intenta explicar cómo los profesionales adquieren y mantienen su competencia profesional (véase figura 2). La presentación de los elementos más destacados del modelo propuesto por los autores permitirá incorporar elementos complementarios a los considerados en las competencias destacando el ámbito de gestión, habilidades interpersonales, control de emociones lo cual permite tomar decisiones después de un proceso de evaluación del reclutamiento y de esta manera poder encontrar las competencias generales que poseen o debieran poseer todos los profesionales.

Figura 2 Modelo de competencias profesionales



Fuente: Cheetman y Chivers, 1998.

No se puede hablar de competencias profesionales sólo en docentes y dejar a un lado a los directivos quienes deben de reunir con base al modelo de competencias profesionales de la figura 1, competencias cognitivas, funcionales, personales-conductuales y éticas, las cuales una vez que se posean o se adquieran deben representar un valor agregado en beneficio de todo el personal ya que involucra todos y cada uno del personal que interviene en una institución.

Siguiendo con esta orden de ideas quien debe ser responsable una vez que se ha realizado el proceso de reclutamiento es el área de recursos humanos quienes deben estar capacitados para el desarrollo de esta temática y lo debe hacer considerando las siguientes competencias solicitadas por las organizaciones (Newman, 2012):

- **Iniciativa creativa.** Se trata de una búsqueda constante de pequeños cambios que hacen más eficientes las tareas. Ideas innovadoras, adaptabilidad y apertura al cambio representan beneficios para las empresas en un mundo cada vez más competitivo.
- **Toma de decisiones.** Tomar las decisiones correctas en el momento adecuado significa escuchar a los involucrados, ser prudente y no posponer.
- **Comunicación.** Saber escuchar, preguntar y pedir para poder transmitir ideas con eficacia.
- **Empowerment.** El líder debe favorecer que las personas a su alrededor se conviertan en propietarios de su trabajo al repartirles las responsabilidades con seguimiento y capacitación.
- **Orientación al cliente.** Satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo a los trabajadores y clientes internos del trabajo del directivo.
- **Integralidad.** El factor ético es fundamental para obtener el respeto y la confianza de los otros, es un bien que los líderes deben cultivar y conservar.
- **Trabajo en equipo.** Saber liderar grupos de trabajo en un entorno de cooperación, comunicación y confianza entre los miembros.
- **Resiliencia.** Ser dúctil para hacer frente a la presión o los fracasos permite volverse más fuerte en el proceso a través de la experiencia.
- **Gestión de tiempo.** Priorizar, programar y llevar a cabo los objetivos y las actividades a tiempo, permite al directivo cumplir al mismo tiempo sus objetivos laborales como personales.
- **Gestión de los conflictos.** El diagnóstico, tratamiento y solución de conflictos interpersonales de forma rápida y a fondo es una herramienta fundamental para el manejo de grupos.
- **Idioma.** En un mundo globalizado, con corporaciones multinacionales, acuerdos entre compañías de diferentes países y un flujo de importaciones y exportaciones constantes, el conocimiento de idiomas se convierte en la llave que abre la puerta a puestos en las empresas que más crecen

- Capacidad de adaptación. Una cualidad imprescindible en los ejecutivos, ya que permite una mejor integración y relación de los equipos de trabajo, clientes y proveedores. La alta tolerancia a los cambios y la pronta adaptación a ellos es una virtud muy deseada por los empresarios, y
- Lealtad. Las compañías buscan candidatos familiarizados con los códigos de conducta dentro de la organización, y las personas con experiencia dentro de la empresa son la rentabilización de una inversión ya realizada
- La flexibilidad, la movilidad y la polivalencia para adaptarse a entornos cambiantes: las compañías valoran a los subordinados que pueden asumir tareas imprevistas y asumir trabajos no programados. Los profesionales flexibles son muy valorados.
- Trabajo bajo presión. Vivimos en un mundo que avanza muy deprisa, en el que la efectividad y la gestión del tiempo son aspectos muy importantes en el trabajo. Las compañías valoran a los candidatos que hacen sus tareas a contra reloj y pueden hacer frente a situaciones imprevistas, sin que tengan demasiadas repercusiones en su trabajo diario.
- Conocimientos de las redes sociales. Aunque no está entre las habilidades más solicitadas, se ha convertido en algo casi imprescindible en ámbitos como la publicidad, el marketing o la comunicación. El social media se ha erigido desde el 2010 como uno de los sectores al que las empresas han prestado más atención con el fin de lograr una buena reputación corporativa. El manejo general de las redes sociales es un punto muy positivo dentro del curriculum.

Se puede concluir que las competencias que todo profesional debe tener de acuerdo a lo que establece Cheetman y Chivers (2011) van enlazadas a las que considera Newman (2012), y sobre todo que son las que demandan las instituciones para garantizar un buen desempeño, pero ¿qué estrategias deben seguirse para difundir las competencias profesionales partiendo del nivel directivo? Esta pregunta puede responderse partiendo que aunque se tenga personal que ha venido desempeñando sus funciones desde hace ya varios años se enfrentará a paradigmas a los que habrá de afrontar y salir avante y en definitiva quien debe de comenzar con el rol de cubrir con las competencias sea el Director General o bien el de mayor jerarquía y para ello es necesario que tenga una capacitación ardua que le permita transmitir de esta manera a sus subordinados la importancia de desempeñar adecuadamente las competencias no solo porqué el puesto

que desempeña se lo exija esto devela la esencia personal que mueve la acción el cumplir con la misión personal y posteriormente enfrentarse a conducir por el camino adecuado a los demás administrativos, maestros, padres de familia, alumnos, quienes se proyectarán a través del bueno o malo desempeño de su líder directivo.

El líder educativo tiene que ser un líder de líderes que sea capaz de facilitar el crecimiento personal de sus colaboradores y obtener lo mejor de ellos. Un directivo que aliente la iniciativa y creatividad, la investigación y la reflexión sobre la práctica educativa, con deseos de experimentar y con el compromiso de una mejora continua. (García, 1999).

Así como enuncia (Tejada, 1999), comenta que para desarrollar las competencias se requiere:

- Formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

Diversos estudios han demostrado que las competencias a nivel directivo son prioritarias, prueba de ello es la aportación que hace Berta Madrigal en su libro de habilidades directivas en donde establece que las habilidades que debe desarrollar este actor para tener equipos de trabajo efectivos son: comunicar, organizar, integrar, dirigir, controlar, motivar, delegar y conciliar.

Aunque cada una de ellas tiene su grado de importancia cabe resaltar que la comunicación forma parte indispensable en la organización como lo demuestra en su estudio realizado por Garza (2013), en relación a las dimensiones de la competencia en la comunicación siendo lo siguiente:

a) Comunicación informal: Promueve la comunicación bidireccional pidiendo retroalimentación, escuchando y creando una conversación de concesiones mutuas; se percata de los sentimientos de otros; y, forma relaciones interpersonales sólidas con las personas.

b) Comunicación formal: informa a las personas de acontecimientos y actividades relevantes y las mantiene actualizadas; hace presentaciones públicas persuasivas de alto impacto y maneja bien las preguntas; y, describe con claridad, conciso y efectivo, usando una variedad de recursos basados en computadora.

c) Negociación: negocia en forma efectiva a nombre del equipo a cerca de las tareas y los recursos; es hábil para formar relaciones y ejercer influencia ascendente con los superiores, y toma acciones decisivas y justas cuando maneja a subordinados problemáticos (Ruíz, 2013).

Aunado a esto en la comunicación a través del uso de tecnologías de información como twitter, facebook, correo electrónico, debe utilizarse para que fluya de una manera más rápida, en tiempo y forma.

Al desarrollar una comunicación efectiva tanto presencial, formal o en medios electrónicos servirá como estrategia para difundir las competencias a todos los niveles de la organización y de esta manera ser competitivos ante un mundo globalizado.

Es importante señalar que la divulgación de las competencias debe ser de los niveles altos de forma escalonada ya que no se concibe que una institución se encuentre bajo el modelo de competencias y algunos departamentos no conozcan los conceptos ni su aplicación.

El desarrollo de competencias profesionales desde un enfoque internacional

Gracias al desarrollo de competencias durante la formación profesional contribuye a tener nuevas oportunidades de empleo tanto nacional como internacional, hoy gracias a este enfoque educativo los directivos desarrollan habilidades que pueden asociarse a entornos internaciones como son:

- Liderazgo
- Negociación
- Comunicación en la lengua materna
- Comunicación en alguna lengua extranjera
- Decisiones Asertivas
- Habilidades gerenciales
- Capacidad de emprender
- Conocimiento cultural
- Habilidades en TICs

En otros países como Canadá básicamente en la provincia de QUEBEC una competencia es el conjunto de capacidades que la persona ejerce para desarrollar su potencial personal, que le permite llegar a una autonomía intelectual para integrarse a la sociedad y participar en su desarrollo de una manera pertinente y eficiente; en especial, en su ámbito laboral.

En este país se distinguen seis competencias claves para la empleabilidad:

- Trabajar en equipo
- Comunicar
- Resolver problemas
- Organizar
- Utilizar la Información
- Dirigir

Como se puede observar existen competencias clave que permiten del desarrollo del individuo, lo que le permitirá actuar a lo largo de su vida en los diferentes campos del quehacer humano, en especial en los, ámbitos laboral y social.

Las concepciones de las competencias profesionales pueden verse desde diversos enfoques a continuación se presentan las concepciones desde diversos países como son:

Estados Unidos Mexicanos

En México una competencia laboral se integra por un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas al desempeño de una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, permitan determinar si la persona ha alcanzado el tipo, nivel y calidad de desempeño esperado por el sector productivo (CONOCER, 1999).

Brasil:

En el caso del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil (SENAI) pueden observarse como:

La movilización de conocimientos, habilidades y actitudes profesionales necesarias para el desempeño de actividades o funciones típicas según los patrones de calidad y productividad requeridos por la naturaleza del trabajo (SENAI, 2002).

Inglaterra:

En este país el Consejo Nacional de Cualificaciones profesionales (NCVQ) dice:

Aptitud para actuar en situaciones o puestos de trabajo bajo criterios requeridos por el empleo (NCVQ, 1995)

Analizando las diferentes concepciones que se tienen de las competencias profesionales podemos darnos cuenta que todas hacen referencia al entorno o contexto laboral por lo cual es necesario contribuir al desarrollo de estas por medio de proyectos integradores que sean aplicables a diversos contextos.

Finalidades de las competencias profesionales en los directivos

Es importante destacar la importancia de las competencias profesionales en los directivos ya que contribuyen a:

- Mejorar las condiciones de trabajo en toda la institución y contribuyendo a ofrecer servicios de calidad que responden a lo que demanda la sociedad.
- Gestionar de manera eficiente todos los recursos que requiere la institución para dar respuesta a las necesidades del sector laboral.

En este sentido las competencias profesionales coadyuvan para generar estrategias que permitan lograr los objetivos institucionales conforme a la visión y misión de la institución y a las necesidades del sector laboral.

Las competencias profesionales obligan al sector educativo a su implementación para visualizar lo que se necesita y ocurre en la sociedad, ya que si hay que hacer competente a alguien en la sociedad es para que resuelva problemas profesionales reales, por lo cual será necesario en primer lugar conocer cuáles son las funciones de los profesionales en diversas áreas, con la finalidad de preparar a los nuevos profesionales en función de las necesidades del entorno.

Ante esta necesidad es necesario enfocarnos en las competencias que requieren los directivos para lograr posicionar a la organización en un entorno competitivo por lo cual nos enfocaremos en las habilidades básicas que requieren para desempeñar mejor sus funciones.

Según Katz (1974), los directivos deben tener tres tipos de destrezas, o habilidades:

- La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".
- La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores, manejo del capital de trabajo, fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, por señalar algunos.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, preferimos centrar nuestra atención en las habilidades directivas referidas a las relaciones interpersonales, lo que se fundamenta en los resultados de diferentes investigaciones y trabajos de especialistas, entre los que pueden citarse los siguientes.

- Según Robbins (1999), "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente.
- Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?
- En un folleto de divulgación del Instituto de Administración (Management) de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, se plantea: "El curso de Habilidades Interpersonales para Managers es uno de los más populares y demandados.
- Goleman (1999), en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos

manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio.... Según sus conclusiones, los más exitosos no son los más "inteligentes", ni los más conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.

- Mintzberg (1991), analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) plantea "... en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de las siguientes habilidades: interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre...".

Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales.

Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios. Ante esta situación es importante recalcar que la capacitación basada en un enfoque por competencias debe empezar desde el nivel directivo y difundirse por todos los niveles con la finalidad de conocer el propósito y alcance que tienen para cumplir con los objetivos institucionales.

Hablando el mismo idioma en toda la institución

La importancia de que todo el personal de una institución conozca las competencias es con la finalidad de que todos hablen el mismo lenguaje y tengan muy en claro que su trabajo los dignifica y hasta la más sencilla actividad que realicen puede repercutir gravemente en la institución si no se actúa en tiempo y forma, debe darse a conocer a todos los empleados los cambios que se generan dentro y en el entorno para con ello tener la certeza que con personas que se les considera adecuadas para ocupar el puesto

que desempeñan, pero sobre todo haciendo uso de las técnicas administrativas, comenzando con la motivación dedicar un tiempo al personal para que se sienta parte integral, fomentando la comunicación que este fuera de rumos, ayudando a identificar su estilo de liderazgo, midiendo su desempeño utilizando la evaluación de trescientos sesenta grados.

El personal de cualquier organización debe sentirse satisfecho, considerando que la mayoría de la gente prefiere comunicarse con otros de su propio nivel de estatus o más alto en lugar de aquellos que están por debajo de su nivel. Como resultado se debería esperar que la satisfacción fuera mucho mayor entre los empleados cuyos trabajos minimizan la interacción con los individuos que están más abajo en estatus que ellos mismos (Robbins, 1999).

Al analizar el párrafo antes descrito nos enfrentamos a una realidad en la que el directivo tiene que interactuar con su personal, de tal forma que se logre la empatía y un liderazgo efectivo que permita la apertura y la confianza de todo el que labora en la misma, de igual forma se muestre con la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble, atractiva, y visualice el futuro de una manera que se vea reflejado en el buen desempeño de sus colaboradores y sobre todo la sociedad le reconozca su espíritu de compromiso, lealtad para resolver problemas y tomar decisiones difíciles de las cuales seguramente saldrá triunfador.

Conclusiones

La legislación laboral comprende la capacitación sin embargo dicha capacitación en los directivos debe realizarse en temas relacionados con las competencias sobre todo al desarrollar el estilo de liderazgo para dirigir de manera exitosa la institución.

Los directivos deben tener las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que les permitan estar en una ventaja competitiva. La habilidad para manejar las tecnologías de información le permitirán gestionar de manera más rápida sobre todo en materia de comunicación formal.

Es necesario que se realice un cambio de paradigmas que permita no obstaculizar el desarrollo y la competitividad de las instituciones educativas para alcanzar un prestigio social considerando que el capital humano es el activo más valioso de una organización.

En un mundo tan cambiante en donde el rol del directivo debe ir más allá, es decir traspasando fronteras que permita impulsar a todo su personal desde el nivel más inferior, docentes, mandos medios y superiores, para cumplir con las demandas de sector productivo, pero sobre todo el compromiso adquirido con los padres de familia que han confiado la educación de su más apreciable tesoro que son sus hijos y con ello contribuir con la sociedad al entregar profesionistas que gracias a sus competencias podrán ocupar un puesto acorde a sus capacidades, habilidades y destrezas.

Sin más que decir las competencias profesionales se han vuelto una herramienta indispensable para dar respuesta a las necesidades del entorno en diversos contextos.

Referencias

- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). *The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches*. Journal of European Industrial Training, 22(6/7), 267.
- CONOCER. (1999). *Habilidades básicas en Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Gran Bretaña y el estudio del análisis Ocupacional*.
- Fraile, J. A. (2011). *Las competencias*. Obtenido de http://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo_academico/Presentacion_Juan_Antonio_Garcia_Fraile_2011.pdf
- García de Viedma, J. J. (1999). *Liderazgo educativo*. Gaceta de Excelencia Educativa .
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Barcelona: Vergara.
- Katz. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1991). *Formación de Directivos, no MBAs*. En "Mintzberg y la Dirección". Madrid.
- Navío Gámez, N. (2001). *Caracterización inicial de las competencias profesionales* (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Barcelona de Barcelona.
- Newman, A. (2012). El verdadero motor de la historia: la competencia. IDC .
- NCVQ. (1995). *Las titulaciones profesionales en Inglaterra* . Gales e Irlanda de Norte, Londres.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Ruíz, B. A. (2013). *Congreso Internacional para la Motivación y Desarrollo Educativo*. Obtenido de http://www.colposgrado.edu.mx/memorias/garza_ruiz.pdf

Sarramona, J. (2007), *Retos y perspectivas de las competencias profesionales*, *Revista de Educación y Desarrollo*, http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/6/006_Entrevista_Sarramona.pdf.

SENAI. (2002). *Certificación profesional basada en competencias, Metodologías*. Brasilia.

Tejada, J. &. (1999). *El desarrollo y la gestión de competencias*. Autónoma de Barcelona. Revista Iberoamericana de Educación .

HABILIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO



Autores

Leticia Pérez Flores
Rodrigo Castro Pérez

Universidad Ixtlahuaca

leticiaperezflores179@hotmail.com

RESUMEN

La respuesta del porqué del éxito de algunas empresas tiene especial relación con el personal que lo integra; “no se pueden hacer grandes empresas, sin grandes equipos”. En consecuencia, se realizó una investigación de campo y documental con la finalidad de detectar las dificultades que tienen las empresas en el desempeño de su personal.

Posteriormente, se plantea una investigación descriptiva cuya interrogante se sustenta en cómo se debe tratar y organizar a los individuos para el trabajo y finalmente se realizó un análisis de las habilidades de autogestión e interpersonales para formar equipos de trabajo efectivos.

Palabras clave: habilidades, trabajo en equipo, liderazgo, empresas.

Introducción

Según la real academia de la lengua española, la palabra equipo tiene cinco enfoques. Para efectos de este tema se abordarán exclusivamente dos. Primero: refiere a la acción y efecto de equipar. Segundo: grupo de personas profesionales o científicas organizado para una investigación o servicio determinado.

Así pues el trabajo en equipo implica interdependencia entre los integrantes que comparten, asumen una misión de trabajo y equipan una organización.

Asimismo, la finalidad de este trabajo consiste en identificar el conjunto de habilidades necesarias generar equipos de alto desempeño con la finalidad de enseñar a los equipos a mejorar su desempeño.

Para tal efecto, se aplica una metodología descriptiva y estadística. En la que se reflexiona acerca del porqué del éxito de algunas empresas, las dificultades que tienen en el desempeño de sus trabajadores y la importancia de trabajar el desarrollo de habilidades interpersonales y de autogestión.

Desarrollo

Ante el cuestionamiento del porqué del éxito de algunas empresas, se realizó una búsqueda en foros y congresos integrados por universitarios, jefes y directivos de una diversa gama de organizaciones. Así como también se revisaron algunas bibliografías; destacando la obra: Métodos y Herramientas Gerenciales. (Codina, 2008) De modo que se identificaron los “trece atributos” de las empresas sobresalientes:

1. Énfasis en la acción (sacar adelante las cosas),
2. Proximidad al cliente,
3. Autonomía e iniciativa,
4. Excelencia operativa (equipo de trabajo productivo),
5. Trabajo eficaz,
6. Concentración en lo que mejor saben hacer (“zapatero a tus zapatos”),
7. Estructura sencilla y staff reducido,

8. Tira y afloja simultáneo (centralización y descentralización a la vez),
9. Investigación e innovación continua. (El caos controlado y manejo del cambio),
10. El uso de la tecnología en los servicios,
11. Planeación, organización, dirección eficaz y eficiente,
12. Evaluación y reactivación del sistema de manera ininterrumpida,
13. Invertir y reinvertir en tu negocio.

También se hallaron algunas investigaciones en las se hace especial énfasis en el conocimiento, habilidad y capacidad de trabajo en equipo e implicaciones para la gestión de los recursos humanos (Stevens, 1994).

Sin embargo, se observa que no todos los equipos son efectivos ni obtienen buenos resultados. En ocasiones el equipo se desarrolla con numerosas dificultades en los que prevalecen los objetivos personales sobre los del equipo, existen conflictos interpersonales e individualismos, menos esfuerzo de algunos integrantes, presión hacia el conformismo y la uniformidad, incapacidad de llegar a acuerdos, mayor consumo de tiempo y dificultades de coordinación.

Preguntas de investigación

En consecuencia, surgen los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los empresarios en el desempeño de sus trabajadores?
2. ¿Cómo tratar y organizar a los individuos para el trabajo en equipo?

Análisis de resultados

Dificultades que tienen los empleadores en el desempeño de sus trabajadores

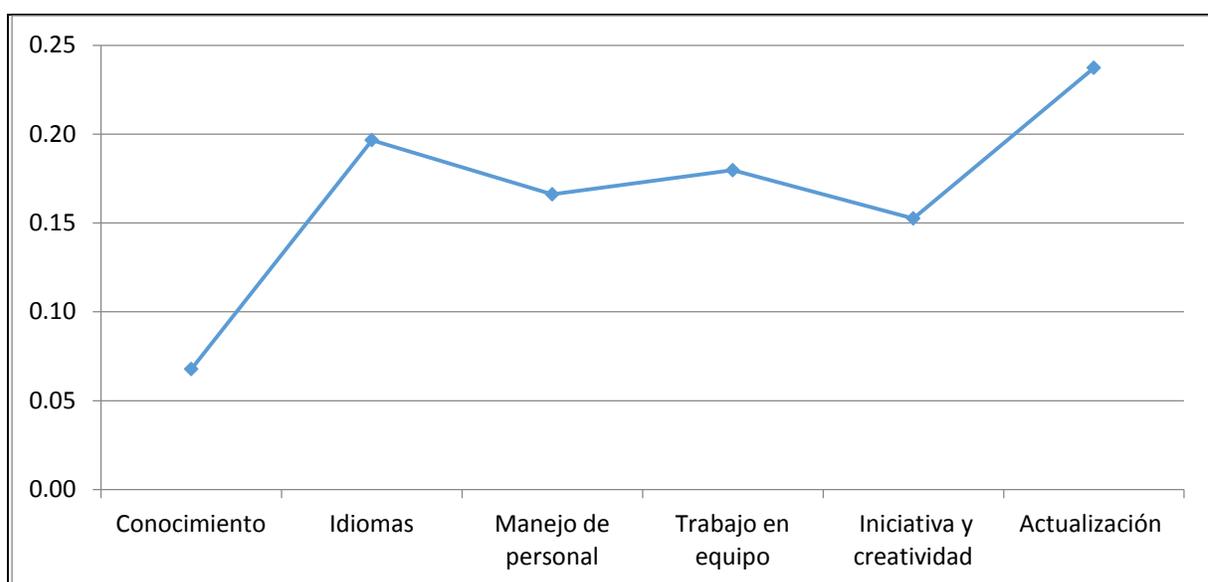
Ante el cuestionamiento anterior se aplicó una encuesta aleatoria de opinión a empleadores de Ixtlahuaca, en la cual se solicitó identificar las principales dificultades encontradas en el desempeño de su personal en una escala de valores. De 1 a 6 asignando el valor de 1ª mayor dificultad y 6 menor dificultad.

Los temas a valorar fueron:

- a) Conocimiento
- b) Manejo de idiomas
- c) Falta de manejo de personal
- d) Falta de capacidad para el trabajo en equipo
- e) Iniciativa y creatividad
- f) Actualización de conocimientos de la disciplina

De los cuales se obtuvo mayor dificultad en conocimiento, iniciativa y creatividad, seguido por manejo de personal y falta de capacidad para el trabajo en equipo. Las dificultades menores han sido idiomas y actualización como se muestra en la gráfica de tendencias que se muestra a continuación:

Gráfica: Tendencias de las principales dificultades de empleadores en relación al desempeño de su personal



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de opinión de empleadores 2011.

En suma, el trabajo en equipo es básico para el éxito o fracaso de las empresas debido a la creciente complejidad y diversidad de tareas, disciplinas, la globalización de los mercados, las múltiples innovaciones, la necesidad de generar sinergia para obtener resultados exitosos.

Habilidades para formar equipos de trabajo efectivos

El trabajo en equipo, refiere a la coordinación de las actividades para el cumplimiento de un objetivo común al igual que a la integración del personal capacitado para ejercer determinada actividad.

Asimismo, la palabra equipo proviene del escandinavo skip, que significa “barco” y del francés equipage, el cual hace referencia a la tripulación. Es decir, aquellas personas organizadas para el trabajo de navegación (Ander, 2001).

Un equipo también es identificado como: el “número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables. (Koontz & Weihrich, 2004)

Esto implica (Gómez, 2001):

- Formar equipos orientados: ¿por qué estoy aquí?
- Con confianza: ¿quién es usted?, ¿quiénes son ellos? ¿quiénes somos?
- Con aclaración de metas y roles: ¿qué estamos haciendo?
- E identificación de los procesos que se desarrollan al interior de los mismos: ¿cómo lo haremos?, ¿quién hace qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿para qué?

Todo esto con la finalidad de permitir el logro de los objetivos y el mantenimiento de los equipos de trabajo.

Ahora bien, para que exista realmente trabajo en equipo se requiere de conocimiento, habilidades y destrezas fundamentales en las que se comparte el liderazgo, se decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto, su finalidad la deciden sus miembros asimismo la responsabilidad individual y grupal es compartida, el producto del trabajo es grupal, la medición del desempeño es directa por la evaluación del producto del trabajo así pues los miembros discuten y efectúan reuniones para resolver problemas (Newman, 2013) .

Varios autores como Koontz-Weirich (2004), mencionan que no existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones como son: las habilidades en autogestión e interpersonales las cuales son claves para conseguir equipos de trabajo efectivos. (Stevens, 1994, pág. 505)

Habilidades de autogestión: Refieren al potencial del ser humano para dirigirse por sí mismo hacia el logro de las actividades. Para esto se requiere:

1. Planificación y coordinación de tareas grupales. Esto significa saber, que se va a hacer, cómo se va a repartir el trabajo, cuándo se va a hacer, que tiempo tiene para ejecutar la actividad, que recursos posee, cómo sincronizar las diversas especializaciones de los miembros.
2. Establecimiento de objetivos grupales. Deben estar claramente definidos, retadores, alcanzables y aceptados por los integrantes del equipo.

Algunas recomendaciones son:

- Los integrantes del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, para la solución de problemas, toma de decisiones y para las relaciones interpersonales;
- Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- Finalmente, los integrantes deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Habilidades interpersonales: Permiten mantener las relaciones de trabajo y reaccionar con respecto a las ideas, emociones y diferentes puntos de vista.

En este orden de ideas se identifica la comunicación, resolución de problemas en el equipo, el logro de consenso, análisis, presentación de datos, planeación de acciones, resolución de conflictos, creatividad en el equipo, respeto a las reglas para el trabajo en equipo

- a) La comunicación efectiva al interior del equipo es clave tanto en los procesos como en los resultados de los equipos, en ella se tiene que identificar cuáles son las ideas fundamentales, exponerlas con un orden lógico y utilizar palabras sencillas.
- La forma de comunicación: (verbal, escrita o visual)
 - Los canales y medios de comunicación: (teléfono, correo, email, mensajería etc.)
 - Estilos de comunicación ejemplo: comunicación pasiva, comunicación agresiva, comunicación asertiva.
 - Capacidades de escucha
 - Comunicación no verbal
- b) Resolución de problemas en el equipo: Se trata de ofrecer canales de participación para que los individuos puedan decidir y resolver rápidamente problemas inesperados.

Para la generación de ideas se sugiere la generación de la tormenta de ideas (brainstorming), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones), el método Delphi, Phillips 66, el anti-éxito, el análisis P-N-I (positivo, negativo, interesante), CTF (considerar todos los factores), CyS (consecuencias y secuelas), Pb (prioridades básicas), OPV (oros puntos de vista), entre otras.

- c) Para el logro de consenso. Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales) y comparaciones.
- d) Para analizar y presentar los datos. Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado de Ishikawa), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.

- e) Para la planeación de las acciones. Se proponen técnicas conocidas como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica).
- f) Resolución de conflictos en el equipo. Es la capacidad de los miembros para gestionar y resolver conflictos de uno o más miembros del equipo. Se recomienda la negociación entre los miembros. Para ello se requiere:
- Capacidad de persuasión: "influir en los demás" para cumplir los objetivos y ser coherentes.
 - Flexibilidad la cual refiere a la adaptación con eficacia a los distintos entornos, situaciones y personas. También a quienes no se sienten molestos con los cambios en las formas de hacer las cosas, la asunción de tareas imprevistas o de nuevas responsabilidades, (para sobrevivir se tiene que aceptar el cambio como algo normal y desarrollar una capacidad de renovación continua con "mentalidad abierta").
 - Autoconfianza: Esto implica, asumir nuevos retos en el trabajo, confianza en su capacidad para ejecutar con éxito cualquier tarea, saber mantener y defender sus opiniones (incluso si no es una opinión popular y está cuestionada por los demás). La autoconfianza es una cualidad clave para ser un profesional competente y valorado.
 - Empatía: La empatía, o comprensión interpersonal, es una habilidad imprescindible para liderar un equipo de trabajo y para tener una relación sin conflictos con compañeros y superiores: Consiste en comprender los sentimientos y preocupaciones ocultos de los demás, tener sensibilidad para relacionarse con personas de otras culturas, o detectar con facilidad el estado de ánimo de los interlocutores sólo con observar el tono de voz o sus posturas corporales.
 - Facilidad para tomar decisiones: Las exigencias del mundo laboral hacen que se valore cada vez más a aquellos profesionales capaces de tomar decisiones acertadas, los expertos aconsejan, reunir toda la información posible para evaluar los pros y contras de las distintas alternativas, así como pedir opiniones de personas que hayan tenido que tomar decisiones parecidas.

- Interdependencia de los equipos. Esta aparece cuando los individuos comparten objetivos comunes puede generarse la interdependencia cooperativa y competitiva.
- Liderazgo en el equipo. El líder debe tener la habilidad para ayudar al grupo a conseguir los objetivos y mantener unas relaciones de trabajo efectivas (líder autoritario y/o democrático).

El liderazgo participativo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros, comparte la responsabilidad al igual que los propósitos, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones, buena comunicación, la mira en el futuro, (para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento), concentración en la tarea, identificación de talentos creativos al servicio del trabajo del equipo lo cual genera respuestas rápidas, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

g) La creatividad en el equipo. Es un proceso de pensamiento y razonamiento que se producen en el equipo para resolver problemas, cambiar, mejorar algunas situaciones, a través de la innovación y generación de nuevas ideas. El resultado debe ser una idea consensuada en el equipo. La creatividad: se basa, primordialmente en la forma, suelen ver la realidad con lo cual obtienen soluciones alternativas relacionadas con el número de respuestas que se pueden encontrar a cualquier problema.

h) Respeto a las reglas para el trabajo en equipo: Para finalizar, el trabajo en equipo implica estar cómodo al realizar una tarea común junto a otras personas de la empresa. Saber escuchar y respetar las opiniones de otros con la certeza de que se respetaran las siguientes pautas:

- La primera es que, dentro del equipo, todo es opinable.
- La segunda es que toda opinión es analizada y respetada durante el proceso de trabajo; cualquier persona del equipo tiene derecho a defender su posición y el resto tiene la obligación de escucharle activamente.
- La tercera; los acuerdos en el seno del equipo han de ser cumplidos y defendidos como propios fuera del grupo.

Y para finalizar, para que el trabajo en equipo sea eficaz es necesario aportar una visión positiva en los momentos de tensión que, inevitablemente, se producen. En estos casos,

hay que mantener la calma e intentar serenar los ánimos de los demás aportando ideas y soluciones, en vez de centrarse en lo negativo. Además, hay que aprender a aceptar las críticas.

Así mismo se recomienda la creación de instrumentos para evaluar la efectividad y rentabilidad de los equipos de trabajo.

Conclusión

El trabajo en equipo sin lugar a dudas requiere de inteligencia social, es decir tener bien claro “que todo se hace por colaboración” y que en ninguna parte hay genios solitarios así como también que todo el trabajo e ideas son parte de un sentido profundo de colaboración lo cual genera las siguientes ventajas:

- La mente grupal es más inteligente que la individual,
- Se crean y mantienen relaciones de negocios,
- Se simplifica el trabajo a través de la colaboración y cooperación,
- Se crea sinergia para trabajar en beneficio de las metas grupales,
- Se crean y mantienen lazos afectivos, se genera capital personal (talento humano),
- Se establecen modelos de participación activa y entusiasta,
- Se comparten méritos, se protege al grupo y su reputación,
- Se disminuyen costos y gastos, se disminuyen tiempos de trabajo,
- Se cultivan y mantienen redes formales e informales de trabajo,
- Se genera mutua confianza en la capacidad ajena,
- Se mantiene estimulada la permanencia y la competitividad.

En consecuencia, se genera: empatía y comprensión interpersonal, cooperación y esfuerzo unificado, comunicación abierta para el establecimiento de normas y expectativas explícitas y confronta a los miembros de desempeño deficiente con el afán de mejorar y generar la crítica constructiva, el conocimiento de uno mismo, en cuanto a evaluar los puntos débiles y fuertes del equipo, se valora la iniciativa y la facultad de anticiparse a los problemas, se fortalece la confianza, se forja la conciencia de la organización, se evalúan las necesidades de los grupos y se crean vínculos con otros equipos. Finalmente los equipos son exitosos y las empresas también.

Referencias

Ander, E. E. (2001). *Trabajo en Equipo*. México D.F.: Progreso S.A. de C.V.

Codina, A. (06 de 30 de 2008). *Gerencia y Negocios de Hispanoamerica*. Recuperado el 17 de 11 de 2012, de Métodos y Herramientas Gerenciales:
http://www.degerencia.com/articulo/retorno_al_management_japones

Gómez, M. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. N.C.: Prentice Hall.

Henry, C. E. (1972). Planning and the Cheif Executive. *Conference* (pág. 1). New York: Board.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Newman, A. (2013). Diferencias entre grupo y equipo de trabajo. *IDC. Asesor Laboral* , 12-13.

Stevens, M. C. (1994). "The knowledge, skill and ability requirements for teamwork:Implications for human resource management. *Journal of Management* , 503-530.

MEMORIA
Segundo Encuentro Nacional de Cuerpos Académicos
“Rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad”

Se editó y reprodujo en los talleres de la Editorial Universitaria de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Abasolo 600, colonia Centro, Pachuca de Soto, Hidalgo.
Octubre de 2013
Tiraje de 120 reproducciones